



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hakikat Manajemen SDM

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dibuat Tanggal: 3 Oktober 2020

Tatap Muka

01

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peran merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan sebuah organisasi.

Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.

Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Pembahasan Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari Manajemen Kerja

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

Memahami Pengertian Manajemen SDM, Tujuan Manajemen SDM, Fungsi Manajemen SDM, serta Konsep Manajemen SDM

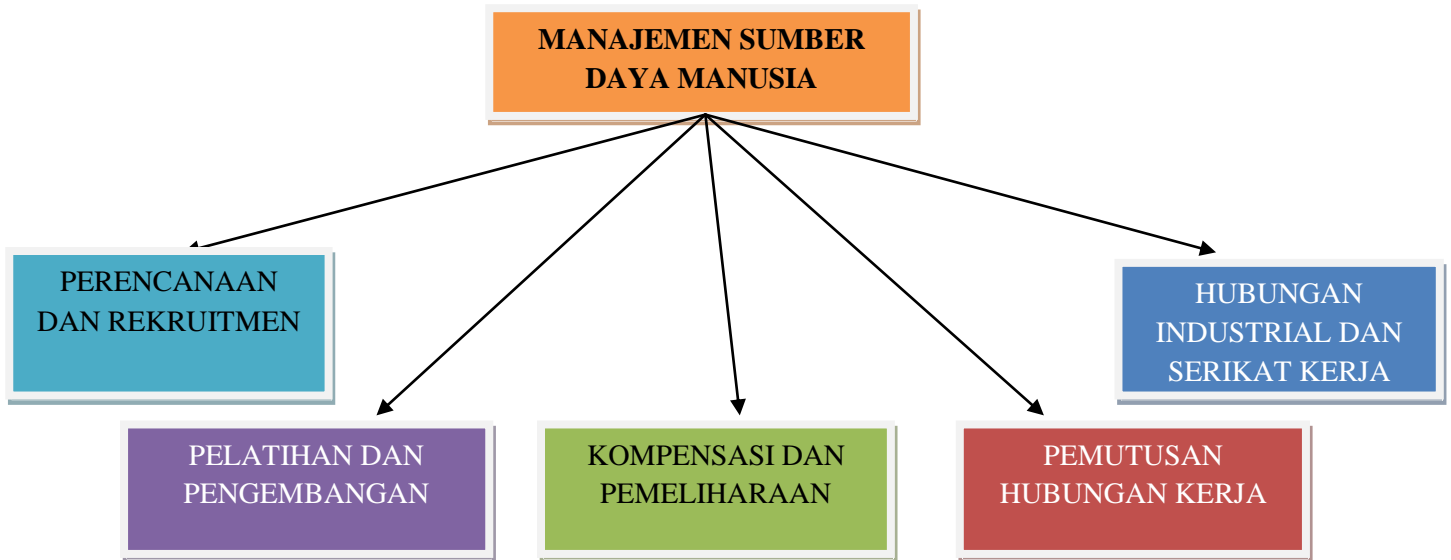
PEMBAHASAN

A. Latar Belakang

Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti Finansial, Fisik, Manusia dan Kemampuan Teknologi. Sumber daya finansial merupakan salah satu unsur penting dalam rangka membentuk perusahaan yang maju dan terus berkembang karena berhubungan dengan saham yang merupakan modal utama dalam membangun sebuah perusahaan dan mengembangkan serta melanjutkan perusahaan tersebut. Sumber daya fisik merupakan sumber daya yang menyangkut penunjang secara fisik berdirinya suatu perusahaan seperti alat-alat kelengkapannya. Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Kemampuan teknologi juga merupakan unsur penunjang penting dalam menggerakkan perusahaan, karena dengan adanya kelengkapan teknologi dan kecanggihan teknologi akan memudahkan berjalannya suatu perusahaan. Dari keempat sumber tersebut aspek yang terpenting yaitu manusia, karena manusia merupakan penggerak terpenting dalam perusahaan. Maju dan tidaknya perusahaan tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu. Hal ini senada dengan pendapat Cross Ogohi (2018), *human resource is the most important element in any organization*.

Berdasarkan hal tersebut pada modul-1 akan menjabarkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dan kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Untuk lebih memahami Manajemen SDM, dapat melihat peta konsep dari Manajemen SDM:



Gambar 1. Peta Konsep Manajemen SDM

B. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan.

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Joanna (2017). *Human resource management is a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organisations.*

Pengertian manajemen menurut Marwansyah (2010:3) yaitu pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.

Menurut flippo(2002:9) menjelaskan *“Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, competition, intergration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished.”* Manajemen Sumber Daya Manusia disebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, integratis, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Sastrohadiwiry (2002) Manajemen Sumber Daya Manusia diganti dengan manajemen tenaga kerja yaitu pendayagunaan, pembinaan, pengetahuan, pengaturan, pengembangan, unsur tenaga kerja. Baik dan buruk karyawan ataupun pegawai untuk mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya sesuai organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Bambang Wahyudi (2002:1) adalah Ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi-pribadi yang bersangkutan.

Nicole Richman (2015), menjelaskan HRM as the *“process of managing human talents to achieve organization’s objective”*. Selanjutnya Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Paul Boselie (2019) mengatakan, *HRM involves management decisions related to policies and practices that together shape the employment relationship and are aimed at achieving certain goals.*

Rasool (2019) juga berpendapat sama, *HRM can be defined as the policies and practices required to perform the routines of human resources in an organization, such as employee staffing, staff development, performance management, compensation management, and encouraging employee involvement in decision making.*

Berdasarkan pernyataan tersebut yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki lingkup yang luas, salah satu pengertian dan batasan yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia, merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan oleh seseorang untuk menjalankan aspek sumber daya manusia dari posisi seorang manajer.

C. Tujuan Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Memastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDM membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh atas para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDM.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

Menjaga kontribusi departemen SDM dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika MSDM tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

Bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi.

D. Fungsi Manajemen SDM

Sebelum kita membahas fungsi Manajemen SDM, kita harus mengetahui terlebih dahulu bahwa ada fungsi-fungsi dasar yang dilakukan oleh semua manajer. Fungsi-fungsi tersebut adalah: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Secara total, mereka mewakili apa yang disebut para manajer dengan proses manajemen. Beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1. Perencanaan. Menentukan sasaran dan standar-standar; membuat aturan dan prosedur; menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.

2. Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membuat divisi-divisi; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membuat jalur wewenang dan komunikasi; mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staf. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar prestasi; memberikan kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi prestasi; memberikan konseling kepada karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi bawahan.
5. Pengendalian. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini; melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari 2 (dua) fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional:

Fungsi Manajemen (FM) terdiri atas:	Fungsi Operasional (FO) terdiri atas:
1. Fungsi Perencanaan	1.Fungsi Pengadaan
2. Fungsi Pengorganisasian	2.Fungsi Pengembangan
3. Fungsi Pengarahan	3.Fungsi Pemberi Kompensasi
4. Fungsi Pengkoordinasian	4.Fungsi Integrasi
5. Fungsi Pengontrolan/Pengawasan	5.Fungsi Pemeliharaan

Fungsi Manajemen (FM) pada MSDM, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan

Menentukan terlebih dulu program yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

2. Fungsi Pengorganisasian\Organize

Merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik

3. Fungsi Pengarahan

Melaksanakan pekerjaan, mengusahakan agar karyawan mau bekerjasama secara efektif

4. Fungsi Pengkoordinasian

Tingkat kesiapan bawahan, penugasan dan kepemimpinan. Dijelaskan pada gambar dibawah ini:



5. Fungsi Pengontrolan/pengawasan

Mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

Fungsi Operasional (FO) pada MSDM, yaitu:

1. Fungsi Pengadaan

Penentuan jenis/ mutu karyawan dan jumlah (menentukan keberhasilan rekrutmen melalui prosedur yang tepat). Sewaktu menarik karyawan baru, manajemen haruslah mempertimbangkan keadaan pasar tenaga kerja/kompetensi karyawan yang diinginkan dan bagaimana yang tersedia jumlah tenaga kerja yang akan

ditarik. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan, terdiri dari :

- a. Deskripsi jabatan dan
- b. Spesifikasi jabatan

2. Fungsi Pengembangan

Untuk perbaikan efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, ketrampilan maupun sikap karyawan. Metode Pelatihan Operasional:

- a. *On-the job training*. memberikan tugas kepada atasan langsung yang baru dilatih, untuk melatih mereka.
- b. *Vestibule school*. merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus (*Staff specialist*).
- c. *Apprenticeship* (magang). Metode ini biasa dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif lebih tinggi.
- d. Kursus Khusus. Merupakan bentuk pengembangan yang lebih mirip pendidikan dari pada latihan. Kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu (diluar bidang pekerjaannya) seperti kursus bahasa asing, komputer dan lain sebagainya.

3. Fungsi Pemberi Kompensasi

Balas jasa, berwujud uang atau yang lainnya sesuai pengorbanan/kontribusi karyawan. Upah adalah bagian dari kompensasi, dapat pula berbentuk fasilitas-fasilitas yang dapat dinilai dengan uang. Perlu memperhatikan faktor-faktor berikut ini:

- a. Memenuhi kebutuhan minimal
- b. Dapat mengikat
- c. Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- d. Adil
- e. Tidak boleh bersifat statis

4. Fungsi Integrasi

Yang dimaksud dengan integrasi disini ialah menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan. Jika integrasinya bagus tentu kerjasama akan lebih menguntungkan bagi untuk kedua pihak. Tercapainya sinergi antara karyawan dan perusahaan untuk tujuan masing-masing yang berbeda. (Teori kebutuhan Maslow dan motivasi XY Mc Gregor dan Mc Lelland).

5. Fungsi Pemeliharaan

Perusahaan memelihara kemampuan dan sikap karyawan melalui program keselamatan, kesehatan dan pelayanan. Setiap program keselamatan dapat terdiri dari salah satu atau lebih elemen-elemen berikut ini:

- a. Didukung oleh manajemen puncak (top management)
- b. Menunjukkan seorang direktur keselamatan
- c. Pembuatan pabrik dan operasi yang bertindak secara aman
- d. Mendidik para karyawan untuk bertindak dengan aman
- e. Menganalisa kecelakaan
- f. Menyelenggarakan perlombaan atau keselamatan kerja
- g. Menjalankan peraturan-peraturan untuk keselamatan kerja

E. Konsep Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Karenanya, topik yang akan kita bahas harus memberikan konsep-konsep dan teknik-teknik yang dibutuhkan untuk menentukan aspek "manusia" atau personel dalam pekerjaan manajemen. Berikut ini konsep-konsep Manajemen SDM:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan-karyawan baru.
5. Mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan insentif dan keuntungan.

7. Menilai prestasi.
8. Berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling, memberikan disiplin).
9. Melatih dan mengembangkan para manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

Serta hal penting lainnya, yang harus diketahui para manajer adalah:

1. Kesempatan yang setara dan tindakan yang disetujui.
2. Kesehatan dan keamanan karyawan.
3. Menangani keluhan dan hubungan pekerja.

Mengapa Manajemen SDM Penting untuk Semua Manajer?

Mengapa konsep-konsep dan teknik-teknik ini penting bagi semua manajer? Jawabannya adalah agar manajer tidak melakukan kesalahan dalam mengatur personil, yang **mengakibatkan**:

1. Mempekerjakan orang yang salah untuk pekerjaan tersebut
2. Mengalami proses penggantian karyawan yang tinggi
3. Orang-orang yang manajer andalkan tidak melakukan yang terbaik
4. Menghabiskan waktu untuk wawancara yang tidak berguna
5. Membuat perusahaan dituntut oleh pengadilan karena tindakan diskriminasi
6. Membuat perusahaan diawasi oleh pengawas undang-undang keamanan pekerjaan karena tidak memerhatikan keamanan
7. Mengakibatkan sebagian karyawan berpikir bahwa gaji mereka tidak adil dan tidak sebanding dengan karyawan lainnya di dalam organisasi
8. Membiarkan kurangnya pelatihan mengakibatkan berkurangnya efektivitas divisi perusahaan
9. Melakukan praktik pekerja yang tidak adil

Sebagai seorang manajer harus dapat melakukan konsep-konsep tersebut dengan benar, memberikan rencana-rencana yang cemerlang, menggambarkan bagan organisasi dengan jelas, membangun jalur komunikasi yang modern, menggunakan pengendali akuntansi yang baik, mempekerjakan orang yang benar, serta mampu memotivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cross Ogohi (2018). *Human Resource Management and its Effects on the Performance of Nigerian Commercial Banks. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 6, Issue 9, September 2018, PP 38-43, ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online),*<http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0609004>.
<https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v6-i9/4.pdf>
- Gary Dessler (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.*
- Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2008). *Management, McGrawHill International Edition, USA, New York.*
- Hasibuan,Hasibuan S.P (2000). *Manajemen Sumber Daya Alam, PT.Bumi Aksara, Jakarta (edisi revisi cetakan pertama)*
- Husni, Lalu (2010). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.*
- Joanna (2017). *The Practice Of Human Resource Management.*
https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
- Khakim, Abdul. 2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.*
- Nawawi, Hadari (2005). *Manajemen Sumber Dava Manusia: Yogyakarta: Gadjah Mada University Press*
- Paul Boselie (2019). *A human resource management review on public management and public administration research. Public Management Review*2019, Ahead-Of-Print, 1-18,
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1695880?scroll=top&needAccess=true>
- Raharjo, Joko. 2013. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Platinum.*
- Rahmadi, L., & Boedijanto, E. (2014). *Meningkatkan Kinerja Human Resource Management. Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Multimedia 2014, 41-46.*

Rivai, Veithzal. *Manajemen sumber daya manusia*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta: 2006.

Robert L Mathis, John H. Jackson, Sean R Valentine (2014). *Human Resource Management* Fourteenth edition, Cengage Learning, Canada.

Rasool (2019). *How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation*. <https://www.dovepress.com/how-human-resource-management-practices-translate-into-sustainable-org-peer-reviewed-fulltext-article-PRBM#>

Siagian, Sondang P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.

Sirnamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: STIE YKPN

Nicole Richman (2015). *Human resource management and human resource development: Evolution and contributions*. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 1, No. 2, November 2015, pp. 120 – 129.

https://www.researchgate.net/publication/284216631_Human_Resource_Management_and_Human_Resource_Development_Evolution_and_Contributions



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengidentifikasi Peranan
Manajemen SDM

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

02

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), yaitu : fungsi pengadaan, fungsi pengembangan, fungsi kompensasi, fungsi pengintegrasian, dan fungsi pemeliharaan.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

Mampu Mengidentifikasi Peranan Manajemen SDM

PEMBAHASAN

A. Peran Manajemen SDM

Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Zuhaib (2019), *defined role behaviors as the recurring actions of an individual that interrelate with the repetitive activities of others so as to yield a predictable outcome. According to role theory, employees' roles can be used as the basis for specifying organizational expectations and performance requirements.*

Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. Gary (2018) menyebutnya dalam empat tingkatan (quadrant) yaitu *self employed, employe, pebisnis* dan *investor*. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

Dalam MSDM yang ingin ditelaah adalah karyawan (mereka yang menjual jasa-pikiran, tenaga dan waktu- kepada orang lain atau perusahaan. Disini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Orang yang mengatur disebut manajer personalia/ manajer sumberdaya manusia.

Nadir Kolachi (2014) berpendapat *HR managers play an important role in a competitive world; therefore, the study of HR management (HRM) is increasingly viewed as a source of competitive advantage.* Peranan MSDM: MSDM mengatur program kepegawaian yang menyakuti masalah masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job discription, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job* bahkan untuk akhir-akhir ini *in the right man in the right time*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumberdaya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Fungsi MSDM meliputi fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan) dan fungsi operasional (pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan). Fungsi – fungsi tersebut memiliki hubungan yang erat dan tidak dapat di pisahkan dalam manajemen personalia.

Dalam manajemen SDM manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dan harus di perhatikan adalah bagian dalam menentukan rencana. Karena dengan menentukan rencana dapat di ketahui tahap apa yang harus di lakukan selanjutnya. Setelah menentukan perencanaan kemudian dilakukan lah pengorganisasian yang menyangkut kepada penyusunan serangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya (setelah manajer SDM menetapkan program yang di susun) , sehingga rencana yang ada dapat dilaksanakan dengan baik. Apabila serangkaian tindakan tersebut telah ditentukan, maka fungsi dari pengorganisasian harus disusun. Setelah menyusun rencana dan rencana tersebut di organisasikan maka perlulah di berikan pengarahan dalam pelaksanaannya. Pengarahan tersebut hendaknya berisi motivasi, pelaksanaan pekerjaan dan pemeberian perintah. Jika di rasakan adanya penyimpangan dari rencana awal maka

dapat di lakukan perbaikan dengan menyusun kembali rencana-rencana yang telah di buat sebelumnya. Rencana yang sudah di perbaiki tersebut dapat segera di impementasikan dalam bentuk perekrutan tenaga kerja (pengadaan tenaga kerja), setelah SDM diperoleh maka harus dikembangkan dengan memberikan pelatihan dan keterampilan sampai pada tingkat tertentu sehingga dapat menunjang karirnya. Apabila dalam bekerja memiliki prestasi dan loyalitas yang tinggi maka peluang untuk mendapatkan kompensasi (balas jasa) sangatlah besar. Struktur kompensasi meliputi, gaji pokok, tunjangan keuarga, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kehadiran dan tunjangan jabatan. Setelah karyawan diperoleh, dikembangkan, dan diberi kompensasi secara layak, maka selanjutnya adalah melakukan intregasi. Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat, dan organisasi. Jika kita telah melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik, maka yang tidak kalah pentingnya adalah pemeliharaan pegawai. Pemeliharaan merupakan usaha untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan untuk bekerja bagi para pegawai. Fungsi terakhir dari manajemen personalia adalah pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan para pekerja kepada masyarakat. Sebagian Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

Fungsi MSDM di atas dilaksanakan dan dikerjakan oleh manajer atau pemimpin. Manajer memperoleh hasil dari bawahannya, dan agar bawahannya dapat berprestasi besar dan baik dalam bekerja, maka para pemimpin harus memberi perhatian kepada hal-hal yang berhubungan dengan fungsi MSDM. Dalam pelaksanaannya fungsi tersebut memiliki peranannya masing-masing dalam manajemen SDM dan memiliki sifat saling melengkapi antar fungsi satu dengan fungsi lainnya. Oleh karena itu maka hubungan antar fungsi manajemen SDM tidak bisa dipisahkan dan selalu berhubungan.

1. Perencanaan

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (Preparation and selection). Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat

dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. Rekrutmen & Seleksi

Rekrutmen tenaga kerja/*Recruitment*. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

3. Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi

- a. Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.
- b. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.

4. Promosi, Pemindahan dan Pemisahan

- a. Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.
- b. Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut downsizing, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
- c. Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
- d. Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- e. Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

B. Tugas Pokok Manajemen SDM

Aktivitas manajer dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, Mengingat peran pentingnya MSDM pada sebuah perusahaan, selain 4 fungsi utama manajemen SDM yang sudah dijelaskan di atas ada pula tugas pokok yang mesti diemban. Secara singkat, tugas pokok MSDM bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan terhadap proses perekrutan, seleksi, wawancara, dan penempatan sejumlah tenaga kerja baru.
2. Mengkoordinasi tenaga kerja yang berbakat dan memiliki keahlian sesuai yang diharapkan perusahaan.
3. Menghubungkan pihak manajemen dengan tenaga kerja.
4. Memberi pelayanan kepada tenaga kerja.
5. Memberikan masukan atas kebijakan-kebijakan perusahaan.
6. Melakukan pengawasan terhadap kinerja tenaga kerja khusus dan juga staf pendukung.

7. Mengatasi permasalahan-permasalahan mengenai ketenagakerjaan.

Tugas pokok MSDM memang tidak mudah. Oleh karena itulah, keberadaan Manajemen SDM sangat penting artinya dalam sebuah perusahaan. Sekian uraian mengenai 4 fungsi utama manajemen SDM beserta tugasnya kali ini. Semoga memberi info yang bermanfaat untuk Anda.

C. Tanggung Jawab Manajemen SDM

Agar perusahaan bisa berjalan dengan baik dan bahkan mengalami perkembangan yang cukup signifikan, ada beberapa tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh tim manajemen SDM dengan baik, antara lain:

1. Mendesain Struktur dan Tugas dalam Organisasi

Tugas ini dimulai dengan mengidentifikasi masing – masing pekerjaan dalam perusahaan dan keterampilan serta kompetensi masing – masing tenaga kerja, sehingga mereka dapat ditempatkan di departemen dan pekerjaan yang tepat. Selain itu, meninjau suatu masalah yang tengah dihadapi perusahaan dan ikut mencarikan pemecahannya. Jika memang dibutuhkan, mereka juga bertugas dalam perubahan organisasi.

2. Mengorganisasikan Sumber Daya

Dalam tugas ini, tanggung jawab manajemen SDM adalah menganalisa kebutuhan akan tenaga kerja, pengadaan karyawan baru (termasuk pemasangan pengumuman lowongan kerja, wawancara, tes dan pengelolaan kontrak kerja) dan juga mengembangkan kemampuan dan orientasi tenaga kerja, pemberhentian, pensiun dan pengunduran diri.

3. Menilai Kinerja Karyawan

Tugas ini termasuk melakukan monitor dan evaluasi sehingga ditemukan apakah terdapat kemajuan atau justru kemunduran dalam organisasi karena kinerja tersebut. Jika terdapat masalah dalam kinerja karyawan; koordinasi dan pendisiplinan perlu dilakukan.

4. Mengembangkan Karyawan

Tanggung jawab yang harus dipenuhi Manajemen SDM dalam hal ini adalah mempersiapkan dan mengadakan pelatihan, pembinaan dan bahkan pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan mengembangkan karirnya.

5. Mengatur Penghargaan untuk Karyawan

Tanggung jawab yang diemban oleh Manajemen SDM dalam hal ini adalah bagaimana departemen ini dapat membangun sistem pemberian upah yang adil dan sesuai dengan apa yang telah dikejakan karyawan. Sistem penghargaan ini dapat diberikan dengan cara pemberian insentif tertentu atau pembagian untung yang diberikan berdasarkan kinerja, kontribusi atau kompetensi. Tanggung jawab ini juga mencakup pemberian bonus hingga insentif pensiun.

Fungsi dan tugas sebuah manajemen SDM tentunya sangat penting bagi sebuah perusahaan. Semua tugas dan tanggung jawabnya berkenaan dengan dokumentasi prestasi tenaga kerja, keamanan dan juga kesehatan masing – masing karyawan dalam perusahaan.

Seluruh aspek yang berkenaan dengan karyawan atau tenaga kerja harus diatur dan dipertanggung jawabkan dengan baik karena tenaga kerja juga termasuk ke dalam asset perusahaan yang harus dipelihara dengan baik; tidak hanya menuntut mereka untuk bekerja dengan baik dan menguntungkan perusahaan, tapi juga memberikan hak – hak yang mereka butuhkan.

Dengan adanya manajemen SDM yang baik, seluruh pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan pastinya dapat terselesaikan dengan sempurna. Manajemen sumber daya manusia ini juga akan menjadi penghubung yang baik antara perusahaan dan para tenaga kerja. Jika penghubung ini bisa menjadi cukup kuat dan bekerja sebagaimana mestinya, pastinya sebuah perusahaan akan berjalan dengan baik.

Perusahaan tersebut dapat memiliki banyak karyawan berkualitas dan terus mengembangkan potensi. Selain itu, kinerja mereka dapat selalu stabil dan konflik di dalam perusahaan jarang terjadi karena keseimbangan hak dan kewajiban telah terpenuhi seperti sebagai mana mestinya.

D. Peran Strategik Manajemen SDM

Tantangan terpenting yang harus dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia selalu berkaitan dengan menyediakan pelayanan yang masuk akal dengan rencana strategi perusahaan. Rencana strategi adalah rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari

luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif. Pentingnya suatu strategi dalam perusahaan yakni untuk membawa suatu perusahaan dari tempatnya berpijak saat ini menuju tempat yang diinginkan. Sehingga strategi dapat disebut sebagai suatu arahan. Berbagai macam strategi baik SDM, penjualan, keuangan harus mendukung dari rencana strategi dari perusahaan tersebut. Dianawati (2017) berpendapat *the strategic roles of the human resource manager is very important in creating competitive advantage*.

Dalam memformulasikan strategi SDM manajer perusahaan harus memikirkan 3 hal mendasar. Pertama, keharusan mendukung produktivitas dan upaya peningkatan kinerja perusahaan. Kedua, karyawan memainkan peran yang makin luas dalam usaha perbaikan kinerja pengusaha. Kedua hal tersebut berfokus perhatiannya kepada SDM yakni mendorong kemampuan kompetitif dengan mengelola kinerja karyawan dan secara umum dengan membangun organisasi kinerja tinggi dan terukur. Ketiga, Sdm harus terlibat lebih jauh dalam mendesain, tidak hanya melaksanakan dari rencana strategi perusahaan.

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing, coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Oleh karenanya Manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk: memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari Manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan

strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan. Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM terwujud dalam 4 (empat) macam hubungan :

1. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Hubungan Satu Arah

Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

3. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

4. Hubungan Integratif

Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan interaktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis stategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.

E. Faktor Pendorong Pembentukan Integrasi yang Efektif

Adapun faktor pendorong adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan : Kekuatan lingkungan yang sangat berperan dalam persaingan yang semakin meningkat, perubahan teknologi dan perubahan femografi tenaga kerja
2. Sejarah dan kultur organisasi : Budaya organisasi yang berorientasi pada sumber daya manusia yang kuat mampu mengembangkan hubungan alamiah antara kegiatan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis.

3. Strategis : Strategi pemusatan pada satu jenis bisnis inti dapat memacu potensi bagi terciptanya hubungan perencanaan strategis dengan sumber daya manusia yang semakin integratif karena memungkinkan dikembangkannya dan diterapkannya program dan sistem sumber daya manusia di seluruh perusahaan.
4. Struktur : Penempatan unit sumber daya manusia dalam struktur organisasi, senior eksekutif sumber daya manusia di beri status sama seperti direktur fungsional lainnya
5. Keterampilan dan Nilai yang dianut eksekutif: Sumber daya manusia memiliki pengetahuan yang baik mengenai bisnis dan mampu memberikan masukan kedalam proses perencanaan strategis.
6. Keterampilan dan Nilai yang dimiliki Karyawan: bantuan fungsi SDM yang diterima manajemen untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan akan menguatkan pentingnya fungsi SDM.
7. Sistem Manajemen yang meliputi sistem imbalan, sistem komunikasi dan informasi SDM sehingga SDM dan perencanaan strategi akan semakin terintegrasi jika para senior eksekutifnya memiliki persentase yang substansial kompensasi menanggung resiko.
8. Sistem Komunikasi yang memiliki tujuan membangun kesadaran manajer terhadap tujuan strategis perusahaan dan mendorong mereka mendorong mereka mengembangkan motivasi bawahannya didukung dengan database SDM yang dikembangkan dengan baik.

Menurut Nkomo (1980) evolusi manajemen SDM melewati tiga tahap, yaitu ;

1. Definisi *Stage*: Yaitu ketika manajer personalia menyelenggarakan program-program yang kurang memberikan manfaat untuk mengurangi kekacauan karyawan dan kemungkinan perpecahan.
2. Perencanaan *Manpower*: dalam tahap ini digunakan kebutuhan pekerja dan perekrutan seleksi, training untuk menjamin terpenuhinya target *manpower*.
3. Manajemen SDM Strategis: Ketika manajer SDM seharusnya lebih proaktif dalam memecahkan masalah manajemen perusahaan dan dalam memberikan kontribusi efektivitas organisasional yang lebih besar.

F. Paradigma Lama MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia yang biasanya disebut manajemen personalia, selama ini memiliki fungsi spesialisasi yang berkaitan dengan kegiatan administrasi bagian karyawan, yakni dalam masalah dengan perekrutan, pelatihan dan pengupahan dan sebagainya. Hasil yang diperoleh dari pengelolaan SDM yang baik dapat dipastikan bahwa karyawan yang direkrut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan bagian produksi, bagian fungsional lainnya dan menerima imbalan yang sesuai.

Di sini terlihat bahwa paradigma lama dari manajemen SDM lebih banyak melayani manajemen fungsional yang lain dalam organisasi, seperti fungsi pemasaran, keuangan, produksi atau lainnya. Dengan berubahnya lingkungan bisnis yang diakibatkan oleh perubahan teknologi serta dampak globalisasi, maka merupakan keharusan bagi manajemen SDM untuk merubah perannya agar memiliki fungsi yang lebih strategi dalam organisasi. Oleh sebab itu departemen SDM harus menjalankan peran baru dan berkerjasama dengan manajer lini lainnya untuk membuat perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Perubahan tersebut terjadi berkaitan dengan (Schuler, 1990).

1. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan tingginya tingkat ketidakpastian
2. Kemauan beradaptasi secara cepat untuk memprediksi perubahan yang tidak terduga
3. Peningkatan biaya, karena persaingan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.
4. Perubahan teknologi yang cepat menyebabkan meningkatnya permintaan karyawan dengan skill yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan.
5. Organisasi lebih kompleks berkaitan dengan produk, geografi, fungsi bisnis maupun konsumen (pasar).
6. Respon terhadap kekuatan eksternal berkaitan dengan perundang-undang dan regulasi, proses peradilan, serta peraturan lainnya.
7. Perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel, lebih rata (flatter) dan lebih (leaner) menyebabkan jumlah karyawan dan tipe pekerjaan yang dihadapi berbeda.
8. Meningkatnya persaingan dan kerjasama internasional
9. Terdapat diversitas dari angkatan kerja

Akibat perubahan-perubahan tersebut, SDM harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk memprediksi perubahan yang tidak terduga dengan perubahan paradigma lama ke paradigma baru karena perubahan tersebut juga, menyediakan kesempatan baik bagi manajemen SDM maupun manajer lini.

Tabel *Pergeseran Paradigma Departemen SDM*

Paradigma	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Sasaran	Keuntungan	Kepuasan konsumen
	Produktivitas	Kualitas
	Individual	Team
Desain pekerjaan	Efisien	Kualitas
	Produktivitas	Customization
	Standar	Inovasi
Struktur	Sentralisasi	Desentralisasi
	Sedikit keterlibatan manajer lini	
	Persaingan	
Komunikasi	Satu arah	Dua arah
	Top down	Bottom up
	Fokus ke struktur organisasi	Focus ke SDM
Dasar kompensasi kinerja	Individual	Team atau group

Sumber : *Diolah dari Blackburn & Rossen (1993) dan Marco (1997)*

G. Paradigma Baru MSDM

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens dengan bersikap proaktif. Artinya manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, mengingat bentuk-bentuk kompetisi tradisional seperti biaya produksi rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produk serta pengembangan produk yang berkualitas akan mudah ditiru oleh pesaing.

Dengan tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi MSDM untuk merubah peranannya yang berorientasi pada "result". Dengan demikian Departemen MSDM harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya MSDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan sktruktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Hal ini menjadi sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk kesuksesan bisnis yang dikaitkan dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi juga fleksibilitas.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan Ali Javed (2017), *identified some major differences between Traditional HRM and flexible HRM. According to them where traditional Human resource management focuses on effectiveness and efficiency of the whole organization, HRM focus on improving innovativeness, competitiveness and dynamic adaptation ability of the organization. The major reason why firms use flexible Hrm is their desire to compete in the changing environment.*

H. Peran MSDM Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif

Agar tujuan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dengan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Tujuan utama dari strategi ini sangat meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang secara berkesinambungan sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Proses pengembangan strategi MSDM memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu :

1. Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya
2. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi perspektif yang lebih luas

3. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik
4. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
5. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staff yang berklat.

Departemen SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, yakni:

1. **Strategic Partner** menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menterjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian (assessment) dan pengabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.
2. **Administrasi Expert**, Menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar dihasilkan output dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang (re-engineering), termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. Pertama, proses perbaikan, memfokuskan pada indentifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternative untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua memikirkan penciptaan ulang (rethinking value creation values) yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah focus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.
3. **Employee Champion**, menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan: Pertama, kurangi tuntutan (*demand*) dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. Kedua, tingkatan sumber daya dengan membantu karyawan mendefenisikan sumber daya baru (dalam dari karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan

organisasi. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi demand ke dalam sumber daya.

4. **Change Agent**, menjadi agent perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Terdapat tiga tipe perubahan yaitu: pertama, perubahan inisiatif, memfokuskan pada penerapan program, proyek tahu prosedur baru. Kedua perubahan proses dalam organisasi dengan memfokuskan kepada cara bagaimana melakukan kerja sama optimal. Ketiga, perubahan budaya akan terjadi jika strategi dasar organisasi bisnis dikonseptualkan kembali. Seperti yang diungkapkan Sunil Ramlall (2019), *The HRM professional is now expected to assume a prominent position at the senior decision-making level and to take a proactive role in developing the organization's people as a source of competitive advantage . In an analysis of the roles for the HRM professional, has argued that HRM has to offer expertise in the traditional operational roles of an administrative expert employee champion as well as developing skills in the more recent strategic roles of change agent and strategic partner.*

Keempat hal tersebut merupakan peran baru dari Departemen MSDM yang akan dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan manajer puncak. Keunggulan kompetitif akan dicapai dengan tiga strategi yaitu: inovasi (*innovation*), peningkatan kualitas (*quality enhancement*) serta penurunan biaya (*cost reduction*).

DAFTAR PUSTAKA

- Gary Dessler (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Sunil Ramlall (2019). *The Role and Priorities of the Human Resource Management Function: Perspectives of HR Professionals, Line Managers, and Senior Executives*. *International Journal of Human Resource Studies*, ISSN 2162-3058 2019, Vol. 9, No. 2.
https://www.researchgate.net/publication/331708291_The_Role_and_Priorities_of_the_Human_Resource_Management_Function_Perspectives_of_HR_Professionals_Line_Managers_and_Senior_Executives
- Ali Javed (2017). *Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior*. *Journal of Human Resource Management*, vol. XX, no. 1. <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2017/05/HRM01-2017-04-clanok-p31-41.pdf>.
- Nadir Kolachi (2014). *The Role Of HR Managers In Developing Intellectual Capital: A Comparative Case Study And Viewpoints On Some Selected Companies*. *Journal of Business Case Studies – Second Quarter, Volume 10, Number 2*.
https://www.researchgate.net/publication/298723909_The_Role_Of_HR_Managers_In_Developing_Intellectual_Capital_A_Comparative_Case_Study_And_Viewpoints_On_Some_Selected_Companies
- Dianawati (2017). *The Strategic Roles Of Human Resource Manager To Achieve Competitive Advantage In Hospitality Industry*. *Jurnal of Applied Management (JAM)* Volume 15 Number 1, March. DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.15.1.20>.
<https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1050/901>
- Zuhaib (2019). *Changing HR Roles, HR Effectiveness and its impact on Organizational Effectiveness; A Study of Indian Healthcare Firms*. *International Journal Of Scientific & Technology Research* Volume 8, Issue 11, November, Issn 2277-8616.
<http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Changing-Hr-Roles-Hr-Effectiveness-And-Its-Impact-On-Organizational-Effectiveness-A-Study-Of-Indian-Healthcare-Firms.pdf>



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan Personel dan Pengadaan Karyawan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

03

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Analisa pekerjaan adalah proses mengumpulkan, mengidentifikasi, menganalisa dan menentukan secara rinci tugas dan persyaratan pekerjaan tertentu sehingga dapat menentukan penempatan pekerjaan.

Proses rekrutmen dan seleksi dimulai dengan analisa organisasi. Ini merupakan proses mengevaluasi keseluruhan organisasi, tujuannya, sumber daya manusia, efektivitas dan lingkungan eksternal serta internal.

Perekrutan mengacu pada proses di mana *recuiter* potensial dicari, dan kemudian didorong untuk mengisi lowongan. Sedangkan seleksi adalah proses merekrut karyawan diantara kandidat yang terpilih dan bila sesuai maka layaklah pekerjaan tersebut diberikan pada orang yang tepat .

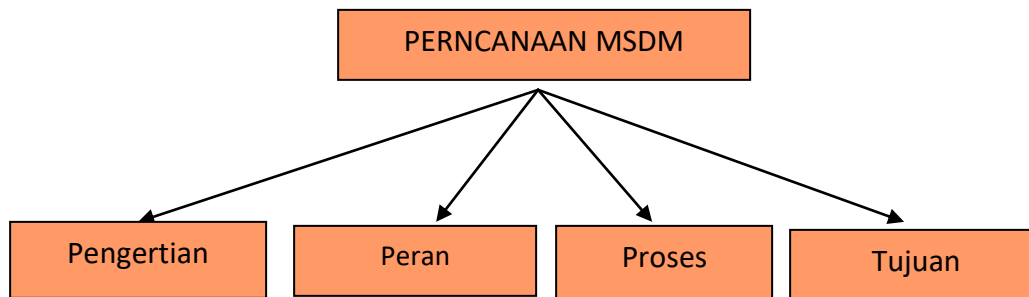
TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu Menganalisis Proses Perencanaan dan Pengadaan Karyawan.

PEMBAHASAN

Kegiatan-Kegiatan Dalam Perusahaan Yang Berhubungan Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Perencanaan dan Rekrutmen Sumber Daya Manusia



Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menilai kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia kemudian mengintegrasikan antara keduanya. Perencanaan dilakukan untuk menentukan keputusan seperti apa yang akan dilakukan jika ketersediaan sumber daya manusia naik dan apabila turun serta bagaimana integrasinya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

1. Peran perencanaan sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - 1) Mendukung fungsi organisasi ada dua strategi yaitu :
 - a. Strategi diversifikasi untuk implementasi jangka panjang
 - b. Strategi Low Cost → strategi ini digunakan untuk sumber daya manusia yang menyukai rutinitas
 - 2) Pendukung sub – sub fungsi organisasi
2. Proses perencanaan sumber daya manusia
Perencanaan sumber daya manusia akan menentukan keputusan – keputusan program sumber daya manusia, terutama keputusan tentang ada tidaknya rekrutmen dan seleksi.

a. Peramalan

Proses ini dilakukan untuk memprediksi suplai dan kebutuhan berbagai kualifikasi sumber daya manusia.

1) Peramalan kebutuhan.

Peramalan kebutuhan secara kuantitatif dapat diramalkan dengan menggunakan model korelasi. Penggunaan korelasi didasarkan pada asumsi bahwa kebutuhan sumber daya manusia tidak terlepas dari aktifitas yang lainnya dalam suatu organisasi. Pendekatan ini sering kali kurang tepat karena akan dipengaruhi berbagai macam faktor seperti perubahan lingkungan.

2) Peramalan penawaran sumber daya manusia.

Dilakukan berdasarkan pengalaman masa lalu maupun berdasarkan pertimbangan. Salah satu prosedur statistik yang dapat digunakan untuk meramal adalah matriks transisional. Peramalan statistik ini perlu dilengkapi dengan teknik delphi. Teknik ini akan sama dengan teknik kelompok nominal, namun para peramal tidak bertatap muka satu dengan yang lainnya.

3) Peramalan kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia.

Perbedaan antar kebutuhan karyawan keseluruhan dan persediaan sekarang menunjukkan kebutuhan bersih yang harus dipenuhi melalui penarikan tenaga kerja. Persediaan akan tenaga kerja yang memenuhi standar pelaksanaan kerja memungkinkan perusahaan menyelaraskan jumlah sumber daya manusia keseluruhan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kebutuhan bersih sumber daya manusia menyangkut pengalaman, umur, jenis kelamin, perkiraan jumlah pensiun, terminasi dan transfer tenaga kerja yang diinginkan.

b. Penetapan tujuan.

Penetapan tujuan diperlukan untuk memfokuskan perhatian dan atau sebagai dasar penilaian atas usaha yang dilakukan dalam menghadapi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia. Tujuan harus memuat

antara lain apa yang akan dilakukan terhadap sumber daya manusia (program), dan periode waktu tujuan tersebut terealisasi.

c. Perencanaan strategis.

Langkah ini menentukan cara – cara yang akan digunakan untuk menghadapi kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Cara yang diambil akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang , hal lain yang perlu diperhatikan adalah akibat strategi yang diambil terhadap sumber daya manusia.

d. Implementasi Program.

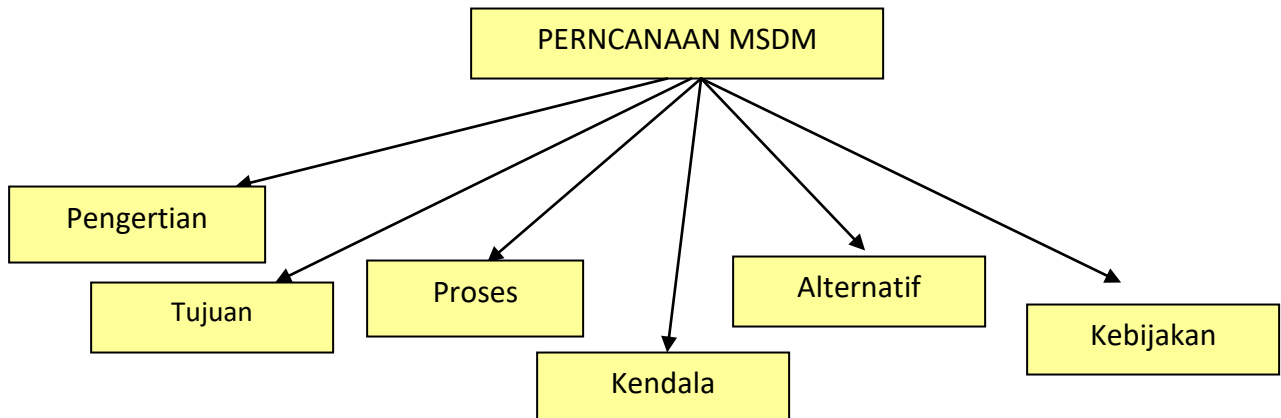
Setelah perencanaan strategis dilakukan maka tahap berikutnya ialah implementasi program. Tahap ini perlu ada kejelasan tentang siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program dan wewenang apa yang dimilikinya. Jika program ternyata tidak efektif maka harus segera diambil tindakan – tindakan tertentu untuk mengefektifkan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Evaluasi program.

Tujuan utama tahap ini adalah meyakinkan bahwa program telah terencana dengan baik. Disamping itu tahap ini bermanfaat untuk mengetahui hal – hal yang mungkin berjalan tidak sebagaimana mestinya. Sebenarnya proses evaluasi dapat dilakukan ketika program berjalan maupun setelah selesai dijalankan.

Hasil perencanaan sumber daya manusia menjadi sumber informasi bagi organisasi untuk merencanakan program rekrutmen karyawan baru sesuai kebutuhan organisasi . Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab penuh terhadap program yang diselenggarakan untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

B. Rekrutmen Sumber Daya Manusia



Rekrutmen adalah proses mencari karyawan yang memenuhi syarat untuk satu atau beberapa posisi dalam organisasi/perusahaan dengan cara menerbitkan notifikasi melalui surat kabar, media televisi, online dan di media jejaring sosial untuk mengisi lowongan kerja. Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan (Kasmir, 2016:93).

Anosh (2014) *Recruitment is defined as process of generating a pool of capable people to apply a employment to an organization but on the other hand selection is act of selecting one or more people or things from a group or people is a set of them that have been selected from a larger group.*

Joy (2015), *Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment, selection begins when the right calibre of candidates are identified.*

Isaac (2018), *Recruitment is the process of attracting a large pool of qualified people for employment.*

Azmy (2018), *Recruitment is the process of collecting relevant information about work-related tasks and human characteristics needed to do the work so as to help managers determine the qualifications and types of skills needed in the recruitment process.*

Luba Tomčíková (2016), *Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment.*

Rekrutmen karyawan dilakukan oleh dua sumber utama, yaitu rekrutmen melalui sumber internal dan rekrutmen melalui sumber eksternal. Rekrutmen internal adalah proses mengundang atau memberi kesempatan kepada orang-orang yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan atau memberi kesempatan kepada karyawan yang ada.

Melalui perekrutan, perusahaan memastikan bahwa keahlian dari staf atau tenaga kerja perusahaan tetap selaras dengan inisiatif dan tujuannya. Jika perusahaan melihat beberapa posisi tidak benar-benar berkontribusi pada kemajuan perusahaan menuju tujuannya, maka dapat diambil tindakan yang tepat untuk memperbaikinya, mungkin melalui desain ulang pekerjaan, restrukturisasi tenaga kerja, atau pelaksanaan program pengayaan pekerjaan.

Perekrutan yang efektif berarti bahwa orang yang dipekerjakan untuk pekerjaan itu adalah kandidat terbaik untuk pekerjaan itu, dengan semua keterampilan, bakat, dan kualifikasi pekerjaan yang diperlukan. Di sisi lain, perekrutan yang efisien berarti bahwa proses tersebut telah dilakukan tanpa menimbulkan banyak biaya di pihak perusahaan. Dengan mengikuti proses tersebut, ada kemungkinan lebih besar bahwa departemen sumber daya manusia bisa mendapatkan orang terbaik untuk pekerjaan itu. Setiap perusahaan memiliki sistem atau pedoman yang diterapkan dan melakukan proses perekrutan dengan cara mereka sendiri. Tanpa sistem atau pedoman yang ditetapkan untuk perilaku dan implementasinya, ada risiko bahwa perusahaan dapat mengeluarkan biaya lebih dari yang diperlukan. Perusahaan juga akan membuang sumber daya yang salah atau tidak memenuhi syarat, karena hal ini menimbulkan masalah bagi perusahaan dalam jangka panjang, terutama dalam pencapaian tujuannya, tetapi dapat juga diartikan bahwa perusahaan juga akan menyia-nyiakan sumber dayanya untuk melatih karyawan yang sebenarnya tidak tepat untuk pekerjaan itu.

Proses perekrutan dimulai ketika para recruiter mengidentifikasi lowongan pekerjaan melalui perencanaan Sumber Daya Manusia, kebutuhan lapangan dan permintaan manajer. Perencanaan Sumber Daya Manusia ini berfungsi untuk menunjukkan lowongan saat ini dan dimasa yang akan datang sehingga recruiter menjadi lebih aktif dan produktif. Ketika lowongan pekerjaan dibuka dan teridentifikasi oleh para recruiter, maka para recruiter akan mempelajari, menilai diri dan coba

menemukan persyaratan yang cocok dengan dirinya.dengan mereview informasi analisis pekerjaan tersebut.

Proses rekrutmen atau penarikan tenaga kerja merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

1. Tujuan Rekrutmen

Pada dasarnya rekrutmen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan yaitu :

- a. Memikat pelamar yang berbobot dan berminat menerima tawaran pekerjaan
- b. Tujuan setelah pengangkatan, menghasilkan karyawan yang baik dan loyal terhadap perusahaan
- c. Tujuan lain, penarikan memberi efek lain yaitu citra umum perusahaan

Kendala – kendala yang sering dihadapi dalam proses penarikan bersumber dari organisasi, pelaksana dan lingkungan eksternal (handoko, 1999) adalah sebagai berikut :

a. kebijakan organisasional

Kebijakan ini berusaha mencapai keseragaman, manfaat hubungan masyarakat, ekonomis dan sasaran lain yang tidak berhubungan dengan penarikan. Kebijakan organisasional yang mempengaruhi penarikan ialah :

1) Kebijakan promosi

Merupakan kebijakan untuk meberikan kesempatan kepada karyawan yang telah bekerja dalam perusahaan untuk mengisi lowongan pekerjaan, hal ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan , membantu upaya pemeliharaan karyawan.

2) Kebijakan kompensasi.

Kebijakan untuk penggajian yang rendah akan mengurangi minat pelamar.

3) Kebijakan status karyawan.

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyaawan honorer, kontrak / musiman. Hal ini akan mengurangi minat pelamar berkualitas yang menginginkan kerja full time.

4) Kebijakan penerimaan tenaga lokal

Kebijakan ini bertujuan menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar perusahaan

b. Rencana Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia membantu proses penarikan terutama dalam menganalisa kebutuhan dimas yang akan datang. Disamping itu dapat diketahui kebutuhan sumber daya manusia yang dapat dipenuhi dari dalam perusahaan

c. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Apabila suplai didalam wilayah geografis tertentu terbatas, penarikan harus diperluas dan membutuhkan biaya yang lebih besar. Sebaliknya bila suplai karyawan yang berkualitas relatif tinggi dalam pasar tenaga kerja lokal, maka harga tenaga kerja cenderung akan rendah.

d. Kondisi Lingkungan.

Kondisi lingkungan kerja seperti pengangguran, kondisi dan tingkat perekonomian, hukum ketenaga kerjaan, kelangkaan tenaga kerja, penarikan tenaga kerja pesaing berpengaruh terhadap penarikan perusahaan.

e. Persyaratan – Persyaratan Jabatan.

Departemen sumber daya manusia harus mempelajari permintaan – permintaan jabatandari jinformasi analisis jabatan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas sesuai kebutuhan yang diharapkan.

f. Kebiasaan Pelaksana Penarikan

Kebiasaan masa lalu dalam penarikan perlu dipertimbangkan segi positif dan negatifnya agar perusahaan benar – benar memperoleh karyawan yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan.

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Menurut Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson, (1997: 228) rekrutmen memiliki beberapa tujuan yaitu:

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

Kemudian dalam praktik pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu: (1) Memperoleh sumber tenaga kerja yang professional; (2) Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi; (3) Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar; (4) Untuk kebutuhan seleksi. (Kasmir, 2016:95)

Dan Mondy (2013:125) menyatakan bahwa tujuan rekrutmen antara lain: (1) Mengisi jabatan-jabatan tingkat pemula (*entry-level*); (2) Mendapatkan keterampilan-keterampilan yang belum dimiliki oleh para karyawan yang ada saat ini; (3) Memperoleh para karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk memberikan keberagaman ide.

Simpulan tujuan rekrutmen adalah memberikan kerangka kerja yang melibatkan sistem organisasi untuk mendukung *recruiter* yang sesuai untuk pekerjaan

ini dan juga memeriksa prestasi dan pelatihan apakah mereka memenuhi syarat untuk melakukan sesuatu. Setelah calon terpilih maka perusahaan memulai proses seleksi.

2. Proses Penarikan Tenaga Kerja.

Tujuan penarikan sumber daya manusia ialah menyusun suplai sumberdaya manusia baru yang potensial sesuai dengan meningkatnya kebutuhan organisasi.

Proses penarikan sering dipandang sebagai suatu proses satu arah yaitu perusahaan mencari calon karyawan yang sering dikenal dengan istilah prospecting theory of rekrutmen. Dalam praktiknya kedua pihak sebenarnya terlibat, seperti halnya organisasi mencari mereka. Pandangan ini disebut *mating of rekrutment*. Proses penarikan sumber daya manusia terdiri atas :

- a. Perencanaan
- b. Strategi Penarikan (dimana, bagaimana, dan kapan memikat calon pelamar)
- c. Sumber Penarikan (internal atau eksternal)
- d. Strategi penarikan (dimana, bagaimana, dan kapan memikat calon pelamar).
- e. Penyaringan.

3. Kebijakan Personal Rekrutmen.

Kebijakan personal rekrutmen terkait tentang darimana sumber daya manusia diperoleh. Pada dasarnya rekrutmen dapat berasal dari dua sumber yaitu, eksternal dan internal. Perusahaan akan memilih tenaga kerja dari dalam atau dari luar tergantung beberapa faktor, termasuk ketersediaan orang-orang yang berkualitas, kondisi perekonomian, rencana organisasi, biaya relatif dan kebijakan sumber daya manusia.

Sumber internal ialah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan dengan mutasi atau rotasi, promosi maupun demosi. Sumber-sumber rekrutmen dari luar organisasi adalah :

- a. Kantor Penempatan Tenaga Kerja
- b. Lembaga Pendidikan
- c. Walk Ins
- d. Pengiklanan

- e. Rekomendasi
- f. Nepotisme
- g. Leasing
- h. Serikat Buruh
- i. Asosiasi Profesi
- j. Operasi – Operasi Militer
- k. Open House

4. Alternatif Rekrutmen

Bagi setiap perusahaan keputusan pemenuhan sumber daya manusia seringkali dipengaruhi oleh kemampuan organisasi. Beberapa alternatif pemenuhan sumber daya manusia selain rekrutmen adalah sebagai berikut :

- a. Lembur.

Untuk mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan, kekurangan karyawan dapat diatasi dengan mengadakan lembur.

- b. Karyawan – karyawan temporer.

Penggunaan karyawan yang sifatnya temporer dapat dilakukan apabila fluktuasi pekerjaan tidak pasti. Pada saat pekerjaan banyak maka kekurangan tenaga kerja dapat diganti dengan merekrut karyawan yang sifatnya temporer

- c. Sewa karyawan.

Banyak perusahaan – perusahaan esar menyewa karyawan terutama untuk pekerjaan non material. Keputusan ini mempunyai manfaat pada penghematan biaya administrasi karyawan seperti tunjangan karyawan, serta untuk menghindari aktifitas serikat karyawan.

- d. Kontraktor independent

Pekerjaan – pekerjaan tertentu dapat dilaksanakan oleh kontraktor independent melalui sistem sub kontrak.

5. Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen

Kebutuhan tenaga kerja yang sudah direncanakan perusahaan , baik dari segi jumlah maupun kualifikasi yang diinginkan harus segera direalisasikan sesuai waktu

untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut akan diperoleh dengan berbagai cara melalui rekrutmen.

Perekrutan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan proses rekrutmen. 4 faktor yang paling penting untuk diketahui dalam proses rekrutmen, yaitu: (1). Sumber tenaga kerja yang potensial untuk direkrut; (2) Membuat cara agar pelamar tertarik untuk melamar; (3) Memenuhi kualifikasi yang diinginkan dan (4). Pertimbangan jumlah biaya yang dikeluarkan. (Kasmir, 2016:89)

lebih lanjut faktor- faktor lainnya adalah:

a. Ukuran Perusahaan

Semakin perusahaan pasti memiliki permintaan yang lebih tinggi untuk karyawan baru. Karena strukturnya akan membutuhkan lebih banyak tenaga kerja maka dipastikan mencari lebih banyak orang,. Berbeda dengan perusahaan kecil, atau perusahaan baru yang baru memulai operasinya, hanya akan memerlukan staf yang ramping.

Membandingkan keduanya, jelas bahwa perusahaan yang lebih kecil akan memiliki proses rekrutmen yang lebih sederhana, lugas dan singkat, yang dilakukan hanya oleh satu atau dua orang. Perusahaan yang lebih besar, bagaimanapun, akan memiliki proses rekrutmen yang lebih panjang dan kompleks, dimana beberapa anggota organisasi akan mengambil bagian.

b. Kondisi pekerjaan saat ini dalam perekonomian

Coba bandingkan peluang kerja di suatu negara dengan ekonomi maju dengan ekonomi terbelakang. Perusahaan yang beroperasi dalam ekonomi terbelakang mungkin mengalami kesulitan menemukan kandidat dengan bakat dan keterampilan yang dibutuhkannya.

Ketersediaan calon talenta menjadi salah satu masalah besar yang berkaitan dengan perekonomian yang dimiliki suatu perusahaan. Dan perusahaan harus merancang dan menerapkan proses rekrutmennya dengan cara yang dapat mengatasi masalah ini.

c. Struktur gaji organisasi

Perusahaan yang memberikan gaji dan upah yang lebih tinggi kepada karyawannya. Ketika perusahaan tersebut mengiklankan posisi terbukanya, kandidat cenderung berbaris mengirimkan resume mereka. Hal yang berbeda akan tampak ketika perusahaan yang dikenal cukup pelit dengan gajinya, akan lebih sulit merekrut karyawan yang memiliki keahlian yang terbaik. .Bukan hanya itu saja, kemungkinan perusahaan tersebut memiliki masalah dalam mempertahankan karyawan terbaik, karena tidak ada karyawan yang mau tinggal lama di perusahaan yang tidak sesuai membayar cukup untuk jasanya.

d. Kondisi kerja dalam organisasi

Menjaga kepuasan kerja karyawan adalah salah satu cara bagi organisasi untuk mempertahankan karyawannya, dan menarik karyawan baru. Calon kandidat pertama-tama akan mencari pekerjaan di perusahaan atau organisasi yang memiliki iklim kerja yang baik, memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawannya.

e. Tingkat pertumbuhan perusahaan

Perusahaan yang berkembang dengan pesat, berarti mereka akan membutuhkan karyawan baru dari waktu ke waktu. Hal yang berbeda ketika perusahaan yang tidak tumbuh berkembang, kecenderungan merekrut karyawan baru adalah ketika yang lama pensiun atau mengundurkan diri.

Setelah perusahaan menetapkan perencanaan SDM, kemudian dipikirkan cara alternative rekrutemen, didasarkan pada pertimbangan pada biaya yang dimulai sejak *preproses* interview, biaya agen (bila menggunakan) atau biaya iklan, dan proses karyawan baru misalnya biaya pemeriksaan kesehatan, psikologi tes, dan sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan pilihan cara rekrutmen.

Adapun pemilihan cara rekrutmen antara lain:

a. *Overtime* (kerja lembur)

Metode ini yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi kondisi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui

penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Sisi manfaat bagi pemberi kerja adalah menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Dan para pekerja itu sendiri menerima bayaran yang lebih tinggi. Sedangkan sisi kerugiannya adalah karyawan akan kecewa dan akhirnya terjadi penurunan kualitas kinerja yang selanjutnya dapat merugikan perusahaan ketika karyawan yang memacu diri untuk kerja lembur karena penghasilan mereka bertambah dari kerja lembur.

b. *Subcontracting*

Perusahaan menghindari penambahan karyawan lalu perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*Subcontracting*). Cara ini dipilih apabila subkontraktor mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Maka, dapat dikatakan bahwa selain alasan efisiensi, cara ini juga merupakan solusi apabila perusahaan tidak memiliki tenaga ahli pada satu bidang pekerjaan tertentu

c. *Employee Temporary*

Pembiayaan total perusahaan terhadap karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas total pembiayaan perusahaan . Ini belum termasuk biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pelbagai pekerjaan, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan tersebut membantu perusahaan pelanggan dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan pelanggannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Di Indonesia, cara ini dikenal dengan sebutan honorer atau timer yaitu karyawan yang dibayar harian maupun perunit produktivitasnya.

d. *Employee Leasing*

Pendekatan ini, berarti perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagai besar karyawannya. Suatu leasing company mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan

menyewakannya (*lease*) kembali kepada majikan semula yang menjadi kliennya. Praktek ini lazim disebut sebagai outsourcing yang banyak sekali dilakukan oleh perusahaan dewasa ini.

6. Prinsip-prinsip Rekrutmen

Perekrutan yang efektif menjadi sangat penting saat ini karena beberapa alasan. Pertama, terjadi perubahan yang dramatis dimana pada beberapa negara muncul fenomena terjadi kekurangan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kedua, beberapa metode perekrutan lebih baik dari yang lain, tergantung dari jenis pekerjaan. Ketiga, keberhasilan rekrutmen akan tergantung pada luasan area masalah dan kebijakan rekrutmen (Dessler, 2017: 135)

Prinsip – prinsip rekrutmen menurut Rivai (2010:161) adalah sebagai berikut:

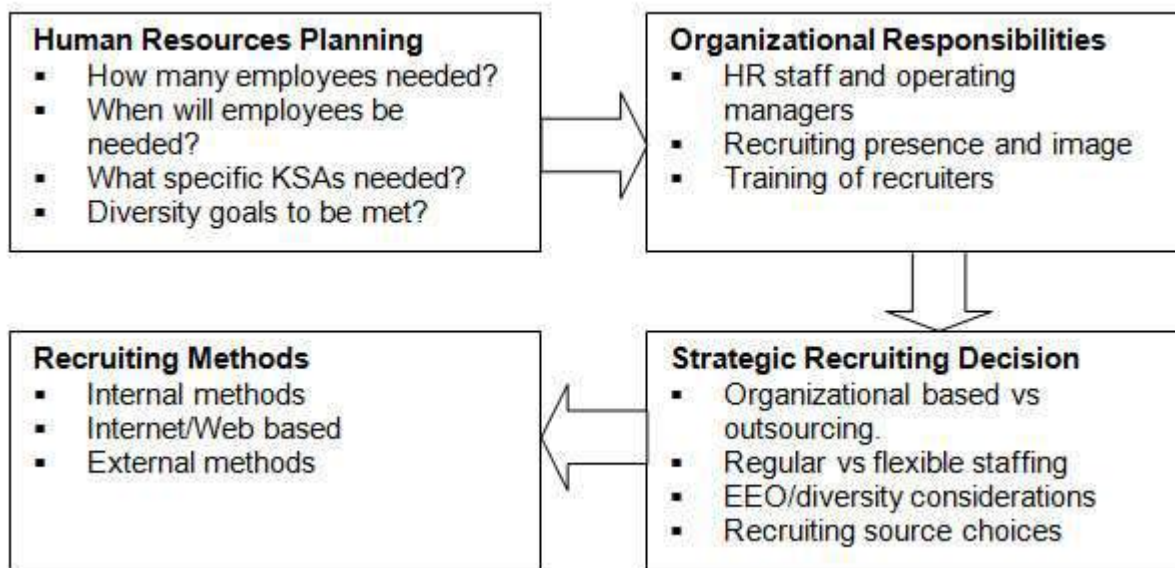
- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapat mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat;
- b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan : Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*workforce analysis*).
- c) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- d) Flexibility.
- e) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

7. Proses dan Sumber Rekrutmen

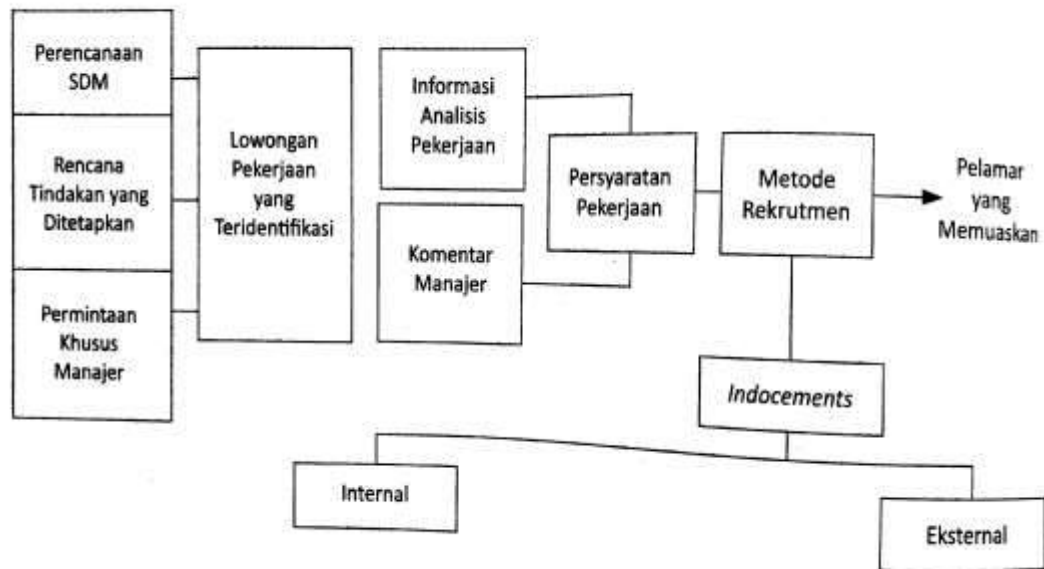
Proses rekrutmen melibatkan identifikasi keterampilan, kompetensi dan pengalaman yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. kemudian memilih yang paling efektif metode perekrutan untuk menarik sekelompok kandidat. Ketika perusahaan memilih untuk merekrut secara eksternal daripada secara internal maka pencarian dilakukan di pasar tenaga kerja lokal, regional, nasional dan / atau internasional, atau melibatkan dengan organisasi/perusahaan lain yang terkait.

Proses yang mengarah ke pengisian posisi kosong di organisasi yang ditunjuk sebagai perekrutan diikuti dengan pemilihan kandidat yang obyektif untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (*Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay ,2015:121*). kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Dan seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. (Mathis dan Jackson dalam Akhmad Subekti, M.M ,2012: 137).

Proses rekrumen dimulai ketika terjawab pertanyaan pada berapa banyak jumlah karyawan yang dibutuhkan? Kapan mereka mulai bekerja? Keahlian apa saja yang dibutuhkan? Target apa yang harus dicapai?. Proses rekrumen pun dilakukan berdasarkan metode dan strategi rekrutmen.



Rencana SDM dan strategi, berupa arahan dari perusahaan yaitu jabatan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Langkah selanjutnya yakni menganalisa dengan kehati-hatian terhadap pekerjaan yang dibutuhkan, Kemudian perusahaan memilih metode, ada beberapa metode dalam merekrut pegawai baru (eksternal atau internal) diantaranya memanfaatkan lembaga pendidikan, iklan, departemen tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja, dan lain-lain. Tidak hanya satu metode saja, perusahaan bisa memilih lebih dari satu metode untuk benar-benar mendapat kualitas karyawan terbaik.



Simpulan proses dan metode rekrutmen bahwa setiap kekosongan jabatan maka perusahaan dalam hal ini SDM akan mengambil keputusan untuk mengisi lowongan dengan proses rekrutmen. Jika organisasi mempunyai deskripsi pekerjaan dan struktur organisasi secara cermat maka proses perekrutan akan dapat dilaksanakan dengan baik.

Pelbagai sumber penerimaan SDM yaitu sumber internal perusahaan dan eksternal. Sumber internal perusahaan yakni SDM yang ditarik adalah berasal dari perusahaan/lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :

- 1). Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Programs*).
- 2). Perbantuan pekerja (*departing employees*).

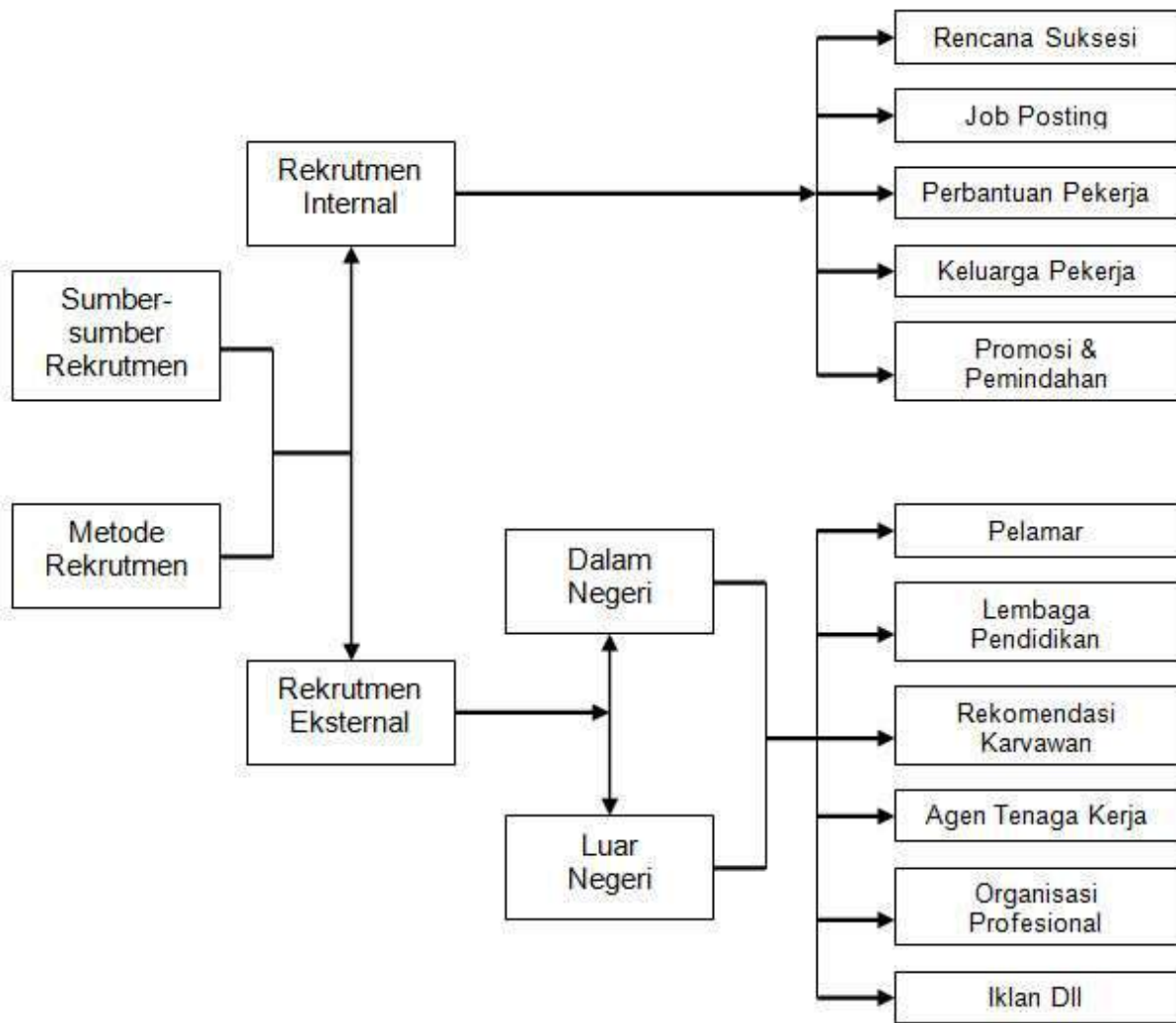
Sedangkan sumber eksternal di dalam negeri perekrutan melalui:

- 1). *Walk-ins, dan Write-ins* (Pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri),
- 2). Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau

karyawan-karyawan perusahaan lain).

- 3). Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya).
- 4). Agen-agen penempatan tenaga kerja.

- 5). Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
- 6). Departemen tenaga kerja selalu menampung SDM yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.
- 7). Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan.
- 8). Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
- 9). Asosiasi -asosiasi pekerja.
- 10). Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagai lembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
- 11). Pekerja-pekerja sewaan.
- 12). Open house. Dari Sumber Eksternal di luar negeri/Internasional Perekrutan melalui:
 - 1). *Professional Search Firm*
 - 2). *Educational Institution*
 - 3). *Profesional Association*
 - 4). *Labour Organization*
 - 5). *Government-Funded and Community Training Program*



Hasil penelitian menyatakan bahwa perusahaan harus fokus pada peningkatan metode yang digunakan oleh mereka untuk merekrut kandidat. Dan mereka harus berhenti menggunakan metode rekrutmen yang memungkinkan intervensi nepotisme dan kronisme dalam proses ketenagakerjaan, seperti iklan surat kabar. Selain itu, perusahaan harus melihat pelatihan karyawan sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan kinerja dan memungkinkan mereka untuk memberikan ide-ide baru yang dapat membedakan organisasi mereka dari pesaing (Marwan M. Shammot, 2014).

Dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, di antaranya:

1. Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM, Dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- a) Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan,
- b) Kemampuan perusahaan,
- c) Keharusan mentaati peraturan,
- d) Penyeimbangan lokasi

2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.

3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi: Tingkat pengangguran, Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru dari organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama, Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, Proyeksi angkatan kerja pada umumnya, Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, Praktik rekrutmen oleh organisasi lain,

4. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

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

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

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

- Rencana SDM dan strategi, yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani.
- Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen.
- Kebiasaan rekruter yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu
- Persyaratan pekerja adalah keterampilan meliputi: Membuat surat lamaran untuk para pelamar, Mengembangkan lamaran alternatif, Merekrut melalui organisasi perusahaan dan mengembangkan hubungan dengan koordinator siswa yang tidak bisa pada sekolah, college dan universitas umum dan khusus/swasta, Mengumumkan komitmen pegawai, Mengakomodasi karyawan yang tidak mampu, sehingga karyawan menjadi produktif, Memelihara lingkungan organisasi untuk semua pegawai tanpa ada kesulitan.
- Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien.
- Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter.
- Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari perspektif yang lebih luas, pekerjaan identik dengan peran seseorang yang mencakup aspek fisik dan sosial dalam suatu lingkungan kerja. Seringkali, individu mengidentifikasi diri mereka sesuai dengan posisi pekerjaan atau peran mereka (misalnya sebagai supervisor, manajer) dalam organisasi atau perusahaan.

Perusahaan/organisasi harus lebih memusatkan perhatian pada tiga bidang penting yang dapat sangat meningkatkan efektivitas kemampuan manajemen yaitu: manusia, proses dan budaya.

Manusia - Organisasi/perusahaan harus menyediakan sumber daya manusia yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sehingga dapat menerapkan manajemen yang sesuai dengan tujuannya. Pada saat yang sama, organisasi/perusahaan juga harus mengenali dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan para pekerja untuk menjalankan fungsi tersebut.

Proses - Organisasi harus membakukan dan memformalkan proses perekrutan dan seleksi sehingga praktik MSDM berlangsung secara konsisten dan sesuai dengan persyaratan perusahaan.

Budaya – Organisasi/perusahaan harus menciptakan rasa urgensi di puncak, sehingga manajemen eksekutif dan sponsor sepenuhnya menghargai praktik sebagai kompetensi kerja, dan seluruh karyawan dapat memberikan dukungan dan komitmen yang diperlukan untuk menjadi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dalam prakteknya terdiri dari:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia sebab perlu adanya uraian tugas yang harus dijalankan seorang pegawai. Hal ini memiliki artian untuk dapat mempermudah dalam mendelegasikan tugas maupun wewenang.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)

Tahap ini merupakan langkah selanjutnya yaitu merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya yang perlu disediakan, untuk kebutuhan sekarang maupun dimasa mendatang. Maka perencanaan terkait sumber daya manusia harus benar-benar matang dengan mencantumkan jangka waktu kebutuhan dalam menganalisisnya agar tidak terjadi kekosongan dalam bagian tertentu.

3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)

Penarikan pegawai merupakan fungsi ketiga dan langkah ini dapat dilakukan setelah perencanaan sumber daya manusia terlaksana, sehingga mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berikut kualifikasinya.

4. Seleksi (*Selection*)

Seleksi bertujuan untuk pemilihan kebutuhan tenaga kerja dengan kualifikasi yang telah ditetapkan oleh instansi.

5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimiliki serta guna meningkatkan kinerja pegawai.

6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Evaluasi kinerja dapat berupa penilaian kinerja dari pegawai. Hal ini untuk mengetahui apakah sudah mencapai standar yang telah ditentukan instansi atau belum.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan hak pegawai atau balasan jasa yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan. Terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi non keuangan.

8. Jenjang Karier (*Career Path*)

Jenjang karier merupakan perjalanan kerja pegawai dalam suatu instansi mulai dari tingkat rendah sampai paling tinggi dan untuk mencapainya diperlukan berbagai persyaratan.

9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)

Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan serta memerlukan peraturan kerja dan rambu-rambu kerja, sehingga mampu memberikan rasa aman kepada semua pegawai.

10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Hubungan industrial merupakan fungsi MSDM yang bertugas untuk menjembatani kepentingan dan keinginan antara pihak pegawai dengan pihak manajemen. Hal ini merupakan penyeimbang hak dan kewajiban antara masing-masing pihak yang terkait, sehingga dapat menormalisasikan kegiatan instansi.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi oleh berbagai sebab yang alamiah seperti tiba masa pensiun, permintaan pengunduran diri dan pemecatan. Dalam hal ini terdapat hak-hak pegawai yang harus dipenuhi oleh instansi. (Kasmir, 2016:14-19).

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ruang lingkup MSDM berkaitan dengan manajemen karyawan dari sejak awal yaitu rekrutmen hingga pensiun. Fungsi pertama dan utama MSDM adalah kepegawaian yang berfokus pada pemilihan sumber daya manusia

melalui perekrutmen dan Seleksi (*Staffing*). Perencanaan dan perekrutan sumber daya manusia mendahului pemilihan orang yang sebenarnya untuk posisi dalam suatu organisasi.

D. SELEKSI

1. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

2. Proses dan Tahapan Seleksi

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

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu:

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

4. Tes Potensi Akademik (ability test), Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
5. Tes Kepribadian, Tes kepribadian (personality test) memprediksi sifat (traits), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.
6. Tes psikologi, Para pengusaha corporate, pengusaha retail, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.
7. Wawancara

- 1). Pengertian Wawancara, Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadapan-hadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu.

Berdasarkan pengertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)
 - b) Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).
- 2). Persiapan Wawancara, Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:
 - a) Penentuan tujuan wawancara diadakan. Setiap pewawancara pertama-tama harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik.
 - b) Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini.

- c) Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai.
- d) Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi.
- e) Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.

3). Pelaksanaan Wawancara

Ada 3 hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu:

(1) jenis pertanyaan yang diajukan; (2) pendengar yang baik; dan (3) gerak gerik.

- a) *Wawancara dengan Supervisor*, Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-penanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.
- b) *Evaluasi Medis/Kesehatan*, Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.
- c) *Peninjauan Pekerjaan yang Realistis*, Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas/supervisor. Peninjauan pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.
- d) *Assessment Center*, *Assessment center* adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan mengenai kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar pada area tertentu, seperti pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.

- e) **Drug test**, Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat masalah.
- f) **Keputusan Penerimaan**, Terlepas dari apakah supervisor atau departemen SDM membuat keputusan penerimaan, penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja. Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekedar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

3. Sistem Seleksi yang Efektif

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 sistem seleksi yang menghasilkan karyawan produktif dan mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

- a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- b. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
- c. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

4. Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki, diantaranya:

- a. Seleksi Administrasi, yaitu seleksi berupa dokumen resmi yang dimiliki pelamar sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain: ijazah, KTP, akte lahir, dan sebagainya.
- b. Seleksi secara tertulis, terdiri dari: test pengetahuan, psikotes dan pelbagai test psikologi
- c. Seleksi tidak tertulis terdiri dari wawancara, praktek
- d. Kesehatan/Medis

E. Kesimpulan

Rekrutmen adalah mencari kandidat dan memotivasi melakukan sesuatu untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan. Di sisi lain, seleksi didefinisikan memilih orang yang paling sesuai dari orang lain yang tertarik pada pekerjaan dan memenuhi syarat. Walaupun berbeda pengertian tetapi rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi.

Kedua kegiatan tersebut diawali oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Ketika pelaksanaan kedua kegiatan tersebut dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, maka perusahaan akan mengalami surplus, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- Luba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menganalisa Proses Perekrutan SDM dan Seleksi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

04

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Apabila jumlah karyawan suatu perusahaan mengalami kekurangan harus segera mencari penggantinya agar produktivitas tetap tercapai. Maka dilakukanlah proses rekrutmen, seleksi, orientasi, hingga penempatan. Proses inilah salah satu hal yang harus diperhatikan untuk mendapatkan karyawan yang tepat.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu Menganalisis perekrutan, seleksi, peranan perekrutan.

PEMBAHASAN

1.1 REKRUTMEN

1.1.1 Proses Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari karyawan yang memenuhi syarat untuk satu suatu posisi dalam organisasi/perusahaan dengan cara menerbitkan notifikasi melalui surat kabar, media televisi, online dan di media jejaring sosial untuk mengisi lowongan kerja. Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan (Kasmir, 2016:93).

Anosh (2014) Recruitment is defined as process of generating a pool of capable people to apply a employment to an organization but on the other hand selection is act of selecting one or more people or things from a group or people is a set of them that have been selected from a larger group.

Joy (2015), Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment, selection begins when the right calibre of candidates are identified.

Isaac (2018), Recruitment is the process of attracting a large pool of qualified people for employment.

Azmy (2018), Recruitment is the process of collecting relevant information about work-related tasks and human characteristics needed to do the work so as to help managers determine the qualifications and types of skills needed in the recruitment process.

Luba Tomčíková (2016), Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment.

Rekrutmen karyawan dilakukan oleh dua sumber utama, yaitu rekrutmen melalui sumber internal dan rekrutmen melalui sumber eksternal. Rekrutmen internal adalah proses mengundang atau memberi kesempatan kepada orang-orang yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan atau memberi kesempatan kepada karyawan yang ada.

Setiap perusahaan pasti ingin proses rekrutmen berjalan dengan baik. Besar harapan pelamar kerja atau kandidat terpilih nantinya bisa berkontribusi memajukan perusahaan mencapai tujuannya dan juga meningkatkan pendapatan secara finansial. Untuk itu perusahaan melakukan rekrutmen dengan beberapa cara agar menemukan karyawan yang tepat dan berkualitas untuk mencapai visi dan misi suatu perusahaan. Adapun cara-cara yang dilakukan dalam proses rekrutmen karyawan di perusahaan:

1. mengidentifikasi kebutuhan akan suatu posisi

Identifikasi terlebih dahulu posisi baru atau pergantian karyawan di perusahaan. Salah satu cara terbaik untuk melihat hal ini adalah adanya keadaan di mana karyawan memiliki terlalu banyak beban pekerjaan sehingga membutuhkan bantuan.

Keputusan merekrut karyawan baru harus seimbang dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang sudah ada. Hasil dari perekrutan ini harus sesuai pula dengan rencana bisnis perusahaan. Akan lebih baik jika memberikan informasi kepada karyawan lama terlebih dahulu jika tim HRD akan melakukan perekrutan.

2. merencanakan perekrutan

Setelah proses identifikasi yang sebelumnya dilakukan sekaligus mendeskripsikan pekerjaan untuk posisi tersebut sehingga memudahkan HRD untuk mencari tenaga kerja yang tepat.

Buat rencana perekrutan berdasarkan informasi tersebut, pikirkan bagaimana tim HRD akan mempublikasikan informasi lowongan, siapa yang akan meninjau proses secara keseluruhan, serta siapa saja yang akan berpartisipasi ketika proses wawancara.

3. Publikasi pengumuman rekrutmen

Informasikan lowongan ini termasuk kepada karyawan lama, karena besar kemungkinan ada kandidat internal perusahaan yang mungkin memenuhi kriteria tersebut. Keberhasilan publikasi lowongan kerja juga bervariasi, tergantung pada posisi apa yang perusahaan tawarkan dan media penyampaiannya.

Beberapa posisi mungkin lebih cocok untuk dipublikasikan melalui media cetak seperti koran lokal. Jika suatu organisasi membuat pengumuman berupa brosur dan offline, perusahaan harus memastikan bahwa pengumuman

tersebut sudah berisi informasi yang lengkap seperti judul lowongan kerja, deskripsi pekerjaan, persyaratan, lokasi kerja, dan cara melamar. Namun posisi lainnya bisa jadi lebih cocok dipublikasikan secara daring (*online*).

Namun, kemajuan teknologi saat ini mendorong semua perusahaan untuk memasang iklan lowongan kerja secara online. Website perusahaan pun berperan penting dalam proses ini.

Berikan informasi berguna di halaman *LinkedIn* perusahaan misalnya, agar bisa mengundang tenaga kerja berkualitas yang kemudian melamar. Lakukan ini bersama tim HRD lainnya atau bahkan karyawan bagian lainnya.

4. Meninjau lamaran yang masuk

Jika bagian HRD sudah mempublikasikan lowongan kerja dengan efektif, maka mereka akan “kebanjiran” kiriman lamaran. Manajer HRD kemudian akan menerima lamaran-lamaran yang telah disaring berdasarkan spesifikasi dan kebutuhan. Meninjau lamaran yang masuk dengan menyeleksi kandidat berbeda, jika diseleksi kandidat itu untuk memastikan kandidat untuk menjadi karyawan atau tidak, sementara meninjau lamaran adalah proses mensortir lamaran yang datang apakah sudah sesuai dengan kriteria atau tidak. Pelamar dinilai berdasarkan syarat yang dipenuhi untuk selanjutnya dihubungi kembali oleh perusahaan. Tujuan penyaringan ini adalah untuk efisiensi waktu.

Pihak penyaringan, manajer HRD dan tim HRD akan mencari kecocokan kandidat melalui telepon dan wawancara langsung pada tahapan selanjutnya.

5. Wawancara kandidat berkualitas

Review surat lamaran kerja dan percakapan melalui telepon akan mempersempit calon karyawan menjadi sekelompok kandidat yang paling berkualitas. Jadwalkan wawancara kerja dengan mereka untuk melakukan perbandingan antara satu dengan yang lainnya.

Pastikan para kandidat tersebut sudah mengisi formulir lamaran kerja, termasuk izin bagi perusahaan untuk memeriksa referensi, latar belakang, dan sebagainya. Sementara itu informasikan kepada mereka yang belum berhasil agar tidak terus-terusan menunggu kabar.

Jadwalkan wawancara kedua dengan kandidat paling berkualitas yang sebelumnya sudah tersaring kembali dari wawancara pertama. Saat ini Anda

sebagai pemilik perusahaan ataupun manajer HRD bisa memeriksa referensi dan latar belakang kandidat tersebut.

6. Periksa referensi dan latar belakang

Pastikan untuk memeriksa semua klaim yang dikatakan kandidat termasuk kredensial pendidikan, riwayat pekerjaan, dan latar belakang kriminal. Bila memungkinkan, sumber informasi terbaik adalah manajer atau atasan langsung kantor lama kandidat tersebut.

Selain itu, melihat profil kandidat di media sosial dalam hal ini postingan yang mereka buat masuk dalam proses rekrutmen dengan tujuan untuk lebih mengenal kandidat tersebut.

7. Pilih orang yang paling berkualitas

Jika sudah mencapai keputusan positif terhadap seorang kandidat, tentukan kompensasi/gaji yang ditawarkan perusahaan kepada orang tersebut.

Ketujuh langkah inilah yang merupakan faktor krusial untuk meyakinkan Anda dan manajer HRD sebelum benar-benar menerima dan menawarkan posisi yang dibutuhkan.

8. Buat penawaran dan berikan informasi kandidat yang belum berhasil

Kini saatnya membuat penawaran secara tertulis. Buat penawaran sesuai dengan kemampuan dan hasil pemeriksaan referensi sebelumnya.

Paling tidak, pastikan agar tim HRD memberi pemberitahuan kepada kandidat yang belum berhasil. Karena sangat penting untuk menjaga citra perusahaan di mata publik.

9. Negosiasi rincian gaji dan tanggal mulai kerja

Semakin tinggi posisi yang ditawarkan, maka semakin besar kemungkinan kandidat menegosiasikan gaji, uang lembur, jaminan kesehatan dan sebagainya.

Coba tawarkan gaji sedikit di atas pengajuan mereka jika memang benar-benar berkualitas dan terbukti, namun masih masuk ke dalam budget perusahaan.

Sampaikan keuntungan yang bisa mereka dapatkan jika bergabung dengan perusahaan Anda yang mungkin saja tidak didapat dari perusahaan sebelumnya.

Proses ini sekaligus menentukan tanggal mulai bekerja, karena biasanya kandidat meminta waktu untuk menjalankan proses pengunduran diri dari perusahaan sebelumnya

10. Menyambut karyawan baru

Cara *on boarding* karyawan baru di perusahaan mempengaruhi apakah Anda akan mempertahankan karyawan tersebut di masa depan atau tidak. Jaga hubungan baik dengan karyawan baru dari mulai mereka menerima penawaran kerja. Tetapkan seorang mentor yang akan memandu karyawan tersebut dan pastikan ia merasa diterima oleh karyawan lainnya.

1.1.2 Metode Rekrutmen

Ada berbagai macam metode yang dapat digunakan dalam proses perekrutan.

A. Metode perekrutan sumber internal

Calon internal diperoleh dengan cara manajer memberikan atau mempromosikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi. Metode ini bersifat tertutup, dimana pegawai tidak mengetahui jabatan yang kosong dengan jelas, sehingga pegawai yang memiliki persyaratan tidak memiliki kesempatan untuk melamar secara formal. Metode ini disebut dengan metode tertutup. Kelemahan metode ini adalah munculnya aspek-aspek nepotisme, kelebihanannya mungkin lebih cepat.

Metode lain yang merupakan kebalikan dari metode diatas adalah metode terbuka, melalui apa yang disebut *job posting*, yaitu organisasi mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal. Dengan cara ini akan didapat beberapa keuntungan seperti memberikan kesempatan yang sama bagi semua pegawai yang memenuhi syarat untuk menjadi calon. Kelebihan metode ini adalah didapatkannya lebih banyak calon. Kelemahannya mungkin memakan waktu yang lebih lama.

B. Metode perekrutan sumber eksternal

Metode untuk perekrutan sumber eksternal diantaranya adalah:

a. *Walk-in and write-in* (inisiatif pelamar)

Walk-in adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.

b. *Employee referral* (rekomendasi pegawai)

Pendekatan ini melakukan penarikan calon pegawai melalui referensi atau rekomendasi dari pegawai yang sudah ada, dengan harapan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.

c. *Advertising* (iklan)

Pendekatan ini dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan, dan keuntungan-keuntungannya.

d. *State employment security agencies* (lembaga pemerintah)

State employment security agencies adalah lembaga pemerintah yang membantu pencari tenaga kerja atau menghubungkan pencari kerja dengan yang membutuhkan tenaga kerja.

e. *Open house*

Open house dilakukan dengan mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai perusahaan dengan berbagai cara seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas perusahaan, dengan harapan dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensi menjadi pegawai.

1.1.3 Sumber – Sumber Perusahaan Yang Melakukan Perekrutan

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

1. Sumber Internal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. (Dharmawan & Rizka, 2016). Beberapa alternatif perekrutan dengan sumber internal organisasi melalui:

a. Promosi

Perekrutan internal yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah.

b. Transfer/Rotasi

Di samping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan bersifat horizontal (rotasi).

c. Pengkayaan Kembali

Berlaku untuk karyawan yang diberhentikan sementara dan dipanggil kembali ketika ada jabatan yang kosong.

d. Kelompok Pekerja Sementara / Kontrak Kerja

Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Namun mereka dapat menjadi pekerja tetap, jika sesuai dengan persyaratan.

Beberapa metode perekrutan dengan sumber internal antara lain dengan :

1) Rencana Suksesi/ Suceession Planning

Perekrutan ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif.

2) Penawaran Terbuka untuk suatu Jabatan (*Job Posting*)

Perekrutan terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Untuk itu setiap ada jabatan kosong diumumkan melalui media intern, bulletin perusahaan, papan bulletin/pengumuman, sarana telepon atau sistem komputer.

3) Perbantuan Pekerja (Magang)

Perekrutan Internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

4) Penggunaan Daftar Ketrampilan

Daftar Keterampilan berisi informasi tentang ketrampilan karyawan yang dimiliki perusahaan, biasanya tersimpan dalam dokumen data base bagian SDM perusahaan. Daftar ini memudahkan identifikasi para calon karyawan dengan bobot yang diperlukan untuk suatu jabatan.

2. Sumber Eksternal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Eksternal

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru kedalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti :

a. Lembaga pendidikan

Perekrutan calon tenaga kerja dilakukan biasanya bila organisasi/perusahaan memerlukan jenis pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerja. Melalui cara perekrutan ini, diharapkan dapat dibentuk karyawan sesuai yang diinginkan organisasi/perusahaan.

b. Teman/anggota keluarga karyawan

Organisasi/perusahaan dapat meminta jasa karyawan lama untuk mencari calon tenaga kerja. Umumnya karyawan yang dimintai tolong akan menyambut gembira, meskipun untuk tugas tersebut mereka tidak mendapatkan imbalan dalam bentuk materi lebih dalam kondisi sulitnya lapangan kerja seperti saat ini, karyawan akan gembira untuk menyodorkan informasi calon pegawai seperti saudara/teman/tetangga dan sebagainya.

c. Lamaran terdahulu yang telah masuk

Perekrutan juga dapat diambil dari lamaran terdahulu yang telah masuk. Melalui pembukaan arsip atau file lamaran yang belum diterima, diharapkan akan didapat calon pegawai yang memiliki persyaratan sebagaimana yang diharapkan.

d. Agen tenaga kerja

Cara ini boleh dibilang relatif sangat baru dan belum populer di Indonesia. Agen tenaga kerja adalah perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

e. Karyawan perusahaan lain

Perekrutan calon karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dapat dilakukan secara legal maupun illegal. Yang dimaksud legal disini adalah perusahaan yang ingin merekrut harus mengeluarkan sejumlah biaya yang akan dibayarkan kepada perusahaan tempat calon pegawai tersebut bekerja. Perekrutan model ini lebih dikenal dengan sebutan transfer. Sedangkan perekrutan secara illegal lebih dikenal dengan pembajakan. Kelebihan dari perekrutan ini adalah : pengalaman terjamin; training/latihan diperlukan sekadarnya; kemungkinan mendapatkan ide-ide baru besar. Namun juga terdapat kelemahan dalam cara ini, yaitu : loyalitas kurang terjamin, dan calon mungkin memiliki kebiasaan yang kurang sesuai dengan iklim organisasi.

f. Asosiasi profesi

Perekrutan dilakukan melalui asosiasi suatu profesi sebagai mediator penyedia tenaga kerja profesional bagi perusahaan, seperti di Indonesia terdapat KADIN, IWAPI, HIPMI, IAI, dsb.

g. Outsourcing

Terkadang perusahaan juga perlu melakukan efisiensi, beberapa pekerjaan yang dapat dilakukan tanpa harus mengangkat tenaga kerja tetap dapat menggunakan tenaga kerja kontrak (outsourcing).

Metode perekrutan karyawan dengan sumber dari luar perusahaan, dapat dilakukan :

1) Melalui iklan di media massa (radio, TV, koran, internet)

Melalui iklan atau advertensi diharapkan perusahaan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik dan sebagainya.

2) Akuisisi dan merger

Ketika suatu perusahaan melakukan akuisisi atas perusahaan lain, atau merger dengan perusahaan lain maka akan memperoleh sejumlah tenaga kerja.

3) Open house

Untuk menjaring lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, even-even tertentu.

4) Menyewa konsultan perekrutan

Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai.

1.1.4 Strategi Perekrutan Yang Baik

1. **Strategi non ilmiah**, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.
 - Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi; 1) *surat lamaran*, 2) *ijazah terakhir dan transkrip nilai*, 3) *surat keterangan pekerjaan dan pengalaman*, 4) *referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya*, 5) *walk interview*, 6) *penampilan dan keadaan fisik*, 7) *keturunan dari pelamar* dan 8) *tulisan pelamar*.
2. **Strategi ilmiah**, yaitu pengembangan seleksi ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.
 - Seleksi ilmiah dilaksanakan dengan cara-cara berikut; 1) *metode kerja yang jelas dan sistematis*, 2) *berorientasi kepada prestasi kerja*, 3) *berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan*, 4) *berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya* dan 5) *berpedoman kepada undang-undang perburuhan*.

Terdapat empat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut :

1. Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan,
2. Standard kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan,
3. Kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja,
Kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi:
1) *keahlian*, 2) *pengalaman*, 3) *umur*, 4) *jenis kelamin*, 5) *pendidikan*, 6) *keadaan fisik*, 7) *tampang*, 8) *bakat*, 9) *tempramen*, dan 10) *karakter*, 11) *Kerja sama*, 12) *Kejujuran*, 13) *kedisiplinan* dan 14) *inisiatif dan kreatif*
4. Serangkaian alat-alat seleksi.

5. Pendekatan seleksi

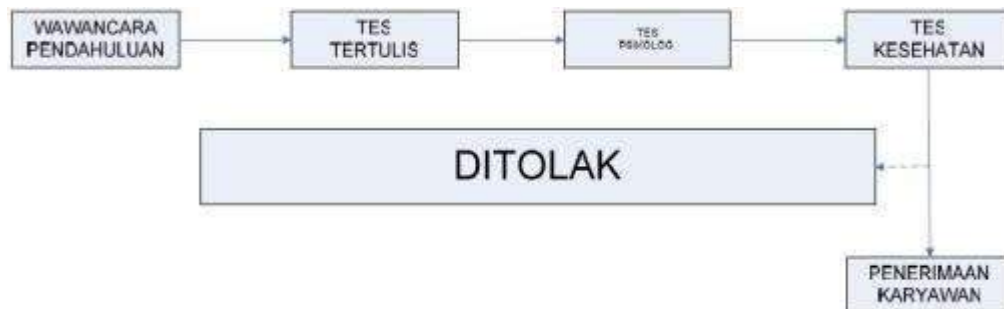
- Jenis Seleksi : (1) *Seleksi administratif*, (2) *Seleksi Tertulis*, (3) *Seleksi Tidak Tertulis*.
- Sistem seleksi harus berasaskan efisiensi (uang, waktu dan tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat.

Menurut Andrew F. Sikula;

(1) *Succesive-Hurdles*, sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing, ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.



(2) *Compensatory-Approach*, sistem seleksi yang dilakukan dengan cara pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sebaliknya dinyatakan gugur atau tidak lulus.



1.2 SELEKSI

1.2.1 Proses Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen perusahaan atau organisasi yang melakukan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memiliki kualitas dan kriteria seleksi untuk posisi lowongan kerja tersedia dalam sebuah perusahaan. Proses seleksi sendiri merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh perusahaan sampai akhirnya memperoleh keputusan menerima atau menolak karyawan baru yang mencari lowongan kerja. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya, proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik.

Proses seleksi sebenarnya terdiri dari dua babak besar. Hal ini dilakukan terutama bila perusahaan merekrut sejumlah tenaga kerja untuk posisi yang tidak terlalu senior/tinggi melalui pemasangan iklan. Jumlah pelamar yang mengetahui lewat iklan bisa lebih banyak dari target yang ditentukan, maka dari itu kita harus menciutkan jumlah calon yang akan mengikuti seleksi tahap kedua sampai jumlah tertentu. Sebuah patokan yang dapat digunakan hanyalah berdasarkan logika dan kebiasaan yang dipegang oleh para praktisi. Tujuan dari semua cara atau metode tersebut adalah untuk menggali dan mendapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh dari keterangan yang diberikan secara tertulis tentang calon. Semua cara atau metode seleksi akan dijelaskan secara singkat dibawah ini.

1. *Screening* Lamaran/Berkas

Pada tahap awal ini dapat dan harus dilakukan dengan membaca surat lamaran mereka. Biasanya berisi CV dan berkas – berkas yang mendukung. Pada tahap ini, bisa dapat informasi apakah calon tersebut memenuhi syarat atau tidak. Lamaran yang dianggap memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat dipisahkan di *file* yang berbeda.

2. Tes Mengisi Formulir Lamaran

Pada tahap ini, pewawancara atau pihak perusahaan akan meminta pelamar mengisi formulir lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan. Bila pekerjaan yang dilamar menuntut kemampuan bahasa inggris, formulir tersebut harus disiapkan dalam bahasa inggris. Tujuan pertama, untuk mengetahui apakah benar pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup yang dikirimkan atau dibuatkan orang lain. Tujuan kedua, adalah untuk mengetahui lebih banyak

informasi tentang pelamar yang khusus dibutuhkan untuk tahap seleksi selanjutnya.

3. Tes Kemampuan dan Pengetahuan

Tes – tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan didalam organisasi atau perusahaan. Jenis tes yang umum adalah

- a. Tes kemampuan *Numerecy*, yaitu kemampuan melakukan penghitungan secara tepat dan teliti. Tes *numerecy* biasanya digabung dengan tes *accuracy* dan tes – tes ini biasanya tergabung didalam tes psikologi.
- b. Tes intelegensia dasar, yaitu tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar/calon. Seperti tes dalam kelompok pertama, tes jenis ini dapat juga dapat menjadi bagian dari tes psikologis.
- c. Tes Kemampuan dan Keterampilan Teknis. Tes ini tergantung bidang kerja yang dilamar. Tes – tes jenis ini harus dilaksanakan sendiri tanpa bahan atau pertanyaannya harus disediakan oleh unit kerja yang akan membutuhkan tenaga kerja.
- d. Tes Pengetahuan umum. Sesuai namanya, tes ini bersifat sangat umum dan berkisar tentang hal – hal umum , misalnya kejadian – kejadian terakhir yang terjadi di idonesia dan didunia. Tes ini juga tergantung pada pekerjaan/jabatan yang harus diisi.
- e. Tes Psikologi. Pertama, tes psikologis sebenarnya lebih tepat disebut 'pemotretan kandidat secara psikologis'. Tujuan dari pemotretan psikologis adalah untuk mencari kandidat yang memiliki karakteristik psikologis yang tepat untuk jabatan yang harus diisi. Kedua, adalah tidak tepat untuk memilih seorang calon karyawan semata – mata hanya berdasarkan hasil dari sebuah tes psikologi. Tes psikologi tidak akan memberikan informasi tentang pengetahuan umu atau pengetahuan spesifik, dan keahlian teknis yang dimiliki kandidat, serta penampilan fisiknya. Demikian juga tentang informasi mengenai latar belakang para calon. Membuat keputusan hanya berdasarkan tes psikologi saja adalah sebuah kekeliruan.
- f. Tes *dexterity*, adalah tes untuk mengukur kecekatan tangan atau jari untuk pekerjaan yang menuntut kecekatan anggota tubuh tersebut. Calon karyawan yang akan mengerjakan jenis pekerjaan yang bayak

menggunakan tangan dan/atau jari selain otaknya, misalnya operator mesin atau peralatan tertentu, mungkin harus menjalani tes – tes ini.

- g. Tes Kemampuan atau Daya Tahan Fisik. Biasanya dilakukan pada calon – calon yang akan mengisi jabatan yang memerlukan ketahanan fisik yang prima, salah satunya adalah jabatan satpam.

4. Wawancara

Tujuan dari wawancara adalah untuk mengetahui informasi yang lebih mendalam tentang calon karyawan yang bersama dengan hasil tes yang akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang akan dipilih. Apabila perusahaan ingin menyeleksi calon – calon yang akan mengisi jabatan – jabatan profesional dan manjerial senior, pejabat yang melakukan seleksi harus mengandalkan sepenuhnya pada teknik wawancara dan cara lain untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Oleh karena itu, para pejabat perusahaan dan terutama manajer SDM harus sangat teliti dalam melakukan seleksi wawancara.

5. Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan calon pegawai sudah menjadi standar prosedur normal yang ditetapkan baik oleh instansi pemerintah maupun perusahaan. Tujuan utama dari pemeriksaan kesehatan calon pegawai adalah untuk meyakinkan bahwa calon tersebut dalam kondisi fisik dan mental yang sehat dan prima. Pemeriksaan kesehatan juga dapat meringankan biaya pemeliharaan kesehatan bagi perusahaan apabila suatu saat ada pegawai yang sakit tidak lama setelah diterima sebagai pegawai. Saat ini, biaya pemeliharaan kesehatan menjadi beban yang berat bagi perusahaan, khususnya dinegara seperti Indonesia ini yang masih dibebankan kepada perusahaan biaya pemeliharaan kesehatannya.

6. Pengecekan Referensi

Suatu usaha untuk memperoleh informasi yang tepat mengenai latar belakang dan sifat calon. Infoemasi jenis ini terutama diperlukan bila calon pernah bekerja diperusahaan lain. Pengecekan harus dilakukan sebelum memanggil calon untuk wawancara akhir dan harus ada laporan tertulis mengenai hasil pengecekan tersebut oleh pejabat yang melakukannya.

7. Laporan Hasil Seleksi

Apabila seluruh proses seleksi telah usai petugas yang melakukan seluruh proses akusisi harus membuat laporan untuk diajukan kepada pemimpin unit yang membutuhkan orang dan kepada atasannya. Hasil akhir dari suatu proses seleksi adalah keputusan yang dituangkan dalam bentuk laporan akhir. Terdapat tiga katagori keputusan dalam proses seleksi yaitu sangat direkomendasikan, dapat direkomendasikan, tidak direkomendasikan. Keputusan ini didapat dari proses seleksi yang panjang. Laporan haruslah memuat hasil faktor – faktor yang menjadikan dasar dalam menentukan keputusan.

Pada perusahaan yang telah menerapkan sistem informasi yang terintegasi laporan seperti itu dapat dibuat tanpa kertas dengan melalui fasilitas email internal. Laporan hasil seleksi juga harus dilengkapi dengan penjelasan tentang hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta usulan tentang syarat – syarat dan kondisi kerja yang akan dimasukkan dalam surat penawaran kerja atau perjanjian kerja dengan calon yang bersangkutan.

1.2.2 Metode Seleksi

Dalam proses seleksi penerimaan karyawan baru, dikenal dua metode untuk melakukannya, yaitu:

- a. Non ilmiah, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak berdasarkan kriteria standar atau kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Metode ini hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Beberapa unsur yang diseleksi berupa surat lamaran, ijazah sekolah, penampilan fisik pelamar, atau surat keterangan kerja.
- b. Ilmiah, yaitu metode yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, dan berpedoman pada kriteria dan standar tertentu. Unsur yang dilihat dalam metode ini adalah metode kerja yang sistematis, berdasarkan analisa jabatan, berorientasi pada kebutuhan karyawan dan prestasi kerja.

Dalam memilih metode seleksi yang akan digunakan, seorang manajer bertanggung jawab untuk memperhatikan beberapa faktor, seperti:

1. Jabatan yang dibicarakan
2. Dampak metode terhadap kandidat calon karyawan
3. Dampak metode terhadap manajer dan pihak lain yang terlibat
4. Kelayakan pelaksanaan metode dalam sumber daya, keterampilan dan waktu yang diperlukan
5. Dampak terhadap perusahaan
6. Kemungkinan metode atau teknik yang dilakukan memberikan hasil yang diharapkan

1.2.3 Strategi Seleksi Yang Baik

Campbell, Dunnette, Lawler, Weick (1970) membahas 6 strategi seleksi atau strategi peramalan yang didasarkan pada penggunaan dari metode mekanikal atau klinikal dalam mengumpulkan dan mengolah data.

Pengumpulan data secara mekanikal ialah jika data dikumpulkan berdasarkan pedoman-pedoman, peraturan-peraturan, dan prosedur yang telah ditetapkan semula (misalnya tes atau alat ukur yang telah dikaji dan dibakukan pengambilan, pengolahan, dan penilaiannya).

Pengumpulan data secara klinikal adalah jika data dikumpulkan dengan cara yang lentur atau fleksibel dalam arti kata bahwa macam data yang dikumpulkan dari seseorang, berbeda dengan data yang dikumpulkan dari orang lain, tergantung pada orang (psikolog) yang mengumpulkan data tersebut. Data yang dianggap perlu dikumpulkan dari seseorang dapat berbeda macamnya dengan data yang dianggap perlu dikumpulkan dari orang lain (misalnya pada wawancara seleksi dengan A, dirasakan perlu mengetahui lebih dalam tentang hubungan antar anggota keluarga karena diduga berpengaruh besar pada prestasi pekerjaannya kelak, sementara pada wawancara dengan B, dirasakan penting mengetahui lebih banyak tentang prestasinya atau pengalaman organisasinya).

Pengolahan data secara mekanikal dilaksanakan sesuai dengan peraturan atau perhitungannya statistik. Pengolahan data secara mekanikal dapat dilakukan oleh seseorang yang bukan ahli dibidang psikologi, tetapi jika data dilakukan secara klinikal, pengolahannya dilakukan oleh seorang ahli atau psikolog yang beranggapan bahwa ia dapat lebih memperhatikan dan memanfaatkan keseluruhan pola perilaku calon dalam rangka tuntutan pekerjaan. Berikut ini uraian singkat dari setiap strategi :

1. *Interpretasi profil*, data dikumpulkan mekanikal dan diolah secara klinikal. Disini seorang ahli tanpa mengadakan wawancara dan mengamati atau mengobservasi calon, menafsirkan pola atau "profil" dari score-score yang diperoleh dari seperangkat tes.
2. *Statistical murni*, data dikumpulkan dan diolah secara mekanikal. Suatu contoh dari strategi ini ialah penggunaan dari informasi biografikal dan score-score tes dalam suatu persamaan regresi ganda untuk meramalkan prestasi kerja menejeril.

3. *Klinikal murni*, pengumpulan dan pengolahan data berlangsung secara klinikal. Disini seorang ahli mendasarkan pada peramalannya pada wawancara atau observasi perilaku tanpa menggunakan informasi objektif. Laporan tertulis tentang calon setelah ia diwawancara merupakan satu missal dari strategi ini.
4. *Pengharkatan perilaku (behavior rating)*, pengumpulan data dilakukan secara klinikal sedangkan pengolahannya dilakukan secara mekanikal. Para ahli setelah mengobservasi perilaku calon atau setelah mewawancarainya, meringkas kesan-kesannya dalam bentuk pengharkatan pada satu atau lebih skala yang telah disediakan.
5. *Gabungan klinikal*, pengumpulan data dilakukan secara mekanikal dan klinial sedangkan pengolahannya dilakukan secara klinikal. Hal ini merupakan situasi klinikal yang paling sering dijumpai, dimana semua informasi dari wawancara, observasi dan skor tes dipasukan oleh seorang atau satu tim ahli klinik untuk mengembangkan satu gagasan dan peramalan-peramalan perilaku tentang seseorang calon.
6. *Gabungan mekanikal*, data dikumpulakn secara mekanikal sedangkan pengolahan data dilakukan secara mekanikal. Metode ini berbeda dengan gabungan klinikal hanya dalam penggunaan dari aturan-aturan yang telah ditetapkan semula (seperti persamaan regresi ganda) untuk mendapatkan peramalan-peramalan perilaku final dari semua data yang tersedia.

Nilai dari keenam strategi diteliti oleh Sawyer dan hasilnya dibahas secara ringkas oleh Campbell dkk. Dari hasil penelitian Sawyer disimpulkan bahwa cara pengolahan data secara mekanikal lebih baik dari cara pengolahan yang klinikal.

Kelebihan *dari metode mekanikal* :

- a) Metode ini lebih cermat dalam menyatakan besarnya kemungkinan timbulnya satu taraf prilaku kerja tertentu.
- b) Metode ini menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari belajar melalui pengalaman tentang peramal-peramal yang tepat yang berkaitan dengan prilaku kerja yang berbeda-beda.

Kelemahan *dari metode mekanikal* :

- a) Kesulitannya untuk mengadakan kajian-kajian validasi.
- b) Ketidakmampuan untuk memperhatikan perubahan-perubahan dinamis dalam pekerjaan dan kondisi keorganisasian.
- c) Kesulitan untuk menggunakannya dalam memperoleh keputusan yang sifatnya perorangan.

Keuntungan metode klinikal :

- a) Setiap orang ditangani dengan cara yang lebih sesuai dengan dirinya.
- b) Psikolog dengan menggunakan keterampilan khususnya dan pengalamannya dapat memperhatikan kondisi-kondisi yang unik dan khusus untuk memperoleh data yang rinci.

Kelemahan metode klinikal :

- a) Derajat ketidak tepatan yang berarti hanya ada sedikit atau tidak ada sama sekali pengetahuan sebelumnya tentang ketepatan pengambilan keputusan mengenai diterima atau ditolaknya tenaga kerja berdasarkan metode klinis.
- b) Berbagai macam masalah yang timbul dari kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan prosedur yang tidak dibakukan, yang subjektif, masalah dari pembentukan kesan-kesan, dan aturan optimal untuk mengkombinasikan informasi dengan bentuk peramalan.

1.3 PERBEDAAN REKRUITMEN DAN SELEKSI

REKRUTMEN	SELEKSI
Rekrutmen dilibatkan dengan mengembangkan teknik yang sesuai untuk menarik lebih banyak kandidat.	Seleksi adalah proses mencari kandidat yang paling sesuai untuk pekerjaan di organisasi
Function	
Fungsi rekrutmen mendahului proses seleksi.	Fungsi seleksi dilengkapi dengan melakukan penawaran kepada calon terpilih dengan memberikan surat pengangkatan.
Specifies	
Kebijakan rekrutmen menentukan tujuan perekrutan dan memberikan peraturan dan peraturan untuk pelaksanaan program rekrutmen.	Kebijakan seleksi terdiri dari serangkaian metode atau langkah atau tahap dimana evaluasi calon dilakukan.
Involves in	
Perekrutan memiliki dua aspek penting 1. Untuk mengetahui jumlah lowongan yang akan diberitahu. 2. Mendekati kandidat potensial untuk mengajukan lowongan tersebut.	Proses seleksi melibatkan pembuatan keputusan bersama. Organisasi memutuskan apakah akan melakukan penawaran pekerjaan kepada kandidat dan calon tersebut memutuskan apakah akan menerima tawaran pekerjaan atau tidak.
Action	
Perekrutan adalah aktivitas keterkaitan yang menyatukan mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang mencari pekerjaan.	Seleksi melibatkan perbandingan perilaku, sikap, kinerja dua orang atau lebih.
Process	
Perekrutan umumnya merupakan proses positif yang mendorong calon orang untuk melamar pekerjaan.	Seleksi terutama merupakan proses negatif yang melibatkan penolakan calon yang tidak sesuai.
Usefulness	
Agar proses rekrutmen menjadi efektif, kebutuhan organisasi disesuaikan dengan kebutuhan pemohon.	Pemilihan personil yang tepat membantu manajemen dalam mendapatkan pekerjaan yang dilakukan oleh masyarakat secara efektif.

SUMMARY

As for the ways that are done in the recruitment process of employees in the company, include :

1. identify the need for a position,
2. plan recruitment
3. Publication of recruitment announcements
4. Reviewing the incoming applications
5. Interview of qualified candidates
6. Check references and backgrounds
7. Select the most qualified person
8. Make an offer and provide candidate information that has not been successful
9. Negotiate details of salary and start date of work
10. Welcoming new employees

Using job selection has its own benefits. It makes sure a company would get the best worker and avoid the chances of hiring those with not enough capability. There are two methods in job selection, scientific and non-scientific method. Scientific method uses job specification in finding the best worker, while non-scientific method focuses on a person's job experience.

DAFTAR PUSTAKA

- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>

- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- Luba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivjournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive*

Advantage International Business Research; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.

- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses Pengujian dan Seleksi Karyawan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

05

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaa.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu Menganalisis pengujian dan seleksi karyawan.

PEMBAHASAN

1.1 REKRUTMEN

1.1.1 Proses Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari karyawan yang memenuhi syarat untuk satu suatu posisi dalam organisasi/perusahaan dengan cara menerbitkan notifikasi melalui surat kabar, media televisi, online dan di media jejaring sosial untuk mengisi lowongan kerja. Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan (Kasmir, 2016:93).

Anosh (2014) Recruitment is defined as process of generating a pool of capable people to apply a employment to an organization but on the other hand selection is act of selecting one or more people or things from a group or people is a set of them that have been selected from a larger group.

Joy (2015), Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment, selection begins when the right calibre of candidates are identified.

Isaac (2018), Recruitment is the process of attracting a large pool of qualified people for employment.

Azmy (2018), Recruitment is the process of collecting relevant information about work-related tasks and human characteristics needed to do the work so as to help managers determine the qualifications and types of skills needed in the recruitment process.

Luba Tomčíková (2016), Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment.

Rekrutmen karyawan dilakukan oleh dua sumber utama, yaitu rekrutmen melalui sumber internal dan rekrutmen melalui sumber eksternal. Rekrutmen internal adalah proses mengundang atau memberi kesempatan kepada orang-orang yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan atau memberi kesempatan kepada karyawan yang ada.

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

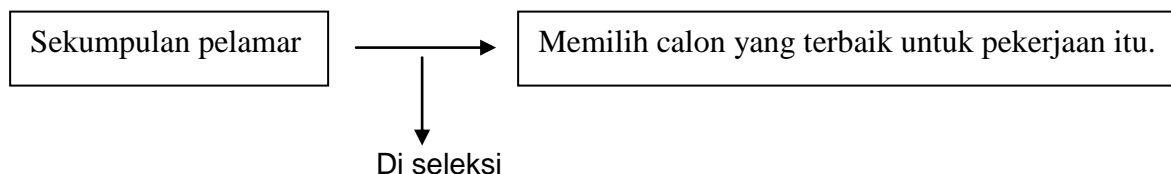
1. PENGERTIAN SELEKSI

- a. Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah berkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.
- b. Proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih, dari sekumpulan pelamar, orang atau orang-orang yang paling baik memenuhi criteria seleksi untuk posisi yang berbeda, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini.
- c. Proses memilih dari sekelompok pelamar, individu-individu yang paling cocok bagi posisi atau organisasi tertentu.
- d. Proses identifikasi dan memilih orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.

2. TUJUAN SELEKSI

Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompetensi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, di mana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar para pelamar.

MENGAPA SELEKSI YANG TELITI PENTING ?



Diseleksi dengan :

- a. Mengurangi elamar dengan menggunakan perangkat penyaringan ; ujian, pusat penilaian, pemeriksaan latar belakang dan referensi.
- b. Menawawancarai calon yang memungkinkan.
- c. Memutuskan siapa yang akan dipekerjaan.

Ada 3 alasan untuk karyawan yang tepat :



1. *Kinerja organisasi.*

Prestasi perusahaan sebagian selalu tergantung pada bawahan.

Karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi perusahaan. Karyawan tanpa keterampilan, kasar atau mengganggu tidak akan berprestasi secara efektif. Prestasi perusahaan akan menderita. Waktu untuk menyaring yang tidak diinginkan terjadi sebelum mereka di dalam, bukan setelahnya.

2. *Biaya merekrut dan mempekerjakan.*

Merekrut dan mempekerjakan karyawan adalah mahal.

Kedua, biaya penting karena dalam merekrut dan mempekerjakan karyawan itu membutuhkan biaya dan biayanya MAHAL. Total biaya mempekerjakan seorang manajer menjadi 10 kali lipat nilainya sebagai tambahan biaya, waktu wawancara, pemeriksaan referensi dan biaya perjalanan dan pemindahan.

3. *Akan ada dampak hukum untuk mempekerjakan orang yang tidak kompeten.*

Undang undang EEO dan keputusan pengadilan menentukan prosedur seleksi yang tidak diskriminatif untuk kelompok yang dilindungi. Selanjutnya, pengadilan akan memutuskan pengusaha bertanggung jawab saat karyawan dengan catatan kriminal atau permasalahan lain mengambil keuntungan dari akses kerumah rumah pelanggan untuk melakukan kejahatan. Para pengacara menyatakan bahwa mempekerjakan tenaga kerja dengan latar belakang demikian berarti, tanpa perlindungan **kesalahan mempekerjakan.**

Equal Employment Opportunity (EEO) atau Kesetaraan Kesempatan Kerja merupakan konsep yang menunjukkan bahwa setiap orang harus mendapat perlakuan yang sama pada semua tindakan berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini mencakup segala kebijakan yang bertujuan untuk menghapuskan segala tindakan diskriminasi di dunia kerja. Baik itu diskriminasi secara langsung maupun tidak.

UU Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 5 dan 6 :

“Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.” **(Pasal 5)**

“Setiap pekerja / buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.” **(Pasal 6)**

Pengusaha terlindung terhadap tuntutan kesalahan mempekerjakan, apabila :

- a. Secara teliti memperhatikan semua informasi yang diberikan oleh pelamar pada aplikasi pekerjaannya.
- b. Dapatkanlah otorisasi tertulis dari si pelamar untuk pemeriksaan referensi dan secara teliti memeriksa referensi.
- c. Menyimpan semua catatan dan informasi yang perusahaan dapatkan tentang pelamar.
- d. Menolak pelamaryang memuat pernyataan palsu tau yang memiliki catatan hukum untuk pelanggaran yang langsung berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
- e. Ingatlah kebutuhan untuk menyeimbangkan hak privasi pelamar dengan “hal yang perlu diketahui”.
- f. Menerapkan tindakan disiplin segera setelah masalahnya berkembang.

Kesalahan mempekerjakan adalah mempekerjakan pekerja dengan latar belakang yang dipertanyakan tanpa perlindungan yang tepat.

3. JENIS-JENIS SELEKSI

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi :

a. Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain :

- 1) Ijazah
- 2) Riwayat hidup
- 3) Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
- 4) Surat Lamaran
- 5) Sertifikat keahlian misalnya: computer
- 6) Pas foto
- 7) Copy Identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
- 8) Pengalaman kerja
- 9) Umur
- 10) Jenis kelamin'
- 11) Status perkawinan
- 12) Surat keterangan kesehatan dari dokter
- 13) Akte kelahiran

b. Seleksi secara tertulis, terdiri :

- 1) Tes kecerdasan (*Inteligensi test*)
- 2) Tes kepribadian (*Personal test*)
- 3) Tes bakat (*Aptitude test*)
- 4) Tes minat (*Interet test*)
- 5) Tes prestasi (*Achievement test*)

c. Seleksi tidak tertulis terdiri dari :

- 1) Wawancara
- 2) Praktik
- 3) Kesehatan/Medis

KONSEP PENGUJIAN DASAR

“ Seleksi yang efektif menjadi penting dan bergantung, hingga derajat tertentu, Pada konsep pengujian dasar atas validitas dan realibilitas”.

Tes merupakan salah satu alat penyeleksian yang populer. Sebuah tes pada dasarnya contoh dari perilaku seseorang. Dengan menggunakan tes, (atau alat seleksi) mengasumsikan bahwa alat ini baik handal dan valid atau sah. Beberapa hal digambarkan berdasarkan bukti yang mana menggunakan bukti yang terbaik yang tersedia dalam membuat keputusan tentang praktik manajemen sumber daya manusia.

1) Validitas

Dengan memperhatikan ujian seleksi karyawan, validitas sering kali mengacu kepada bukti bahwa ujian itu berhubungan dengan pekerjaan, dengan kata lain, bahwa prestasi dari ujian itu dapat menjadi alat prediksi yang sah dari prestasi pada pekerjaan.

Ujian seleksi haruslah sah, karena tanpa bukti validitas, tidak ada alasan yang logis atau sah secara hukum yang dapat diijinkan untuk melanjutkan penggunaannya untuk menyaring pelamar pekerjaan.

Validitas Ujian.

Akurasi dimana ujian, wawancara dan yang lainnya dapat mengukur yang seharusnya diukur atau sesuai dengan fungsi yang telah dirancang.

Dalam pengujian pekerjaan, ada dua cara untuk membuktikan validitas ujian :

a. Validitas kriteria.

Membuktikan bahwa mereka yang berhasil dalam ujian juga berhasil dalam pekerjaan dan mereka yang buruk saat ujian melakukan pekerjaan yang buruk. Jadi ujian itu memiliki validitas sehingga nilai ujian yang tinggi akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam pengukuran psikologis, alat prediksi adalah berupa pengukuran (dalam hal ini nilai ujian) yang akan dihubungkan dengan sebuah kriteria seperti prestasi pada pekerjaan.

Validitas Kriteria.

Validitas yang memperlihatkan bahwa nilai pada ujian (alat prediksi) berhubungan dengan prestasi pekerjaan kriteria.

b. *Validitas isi.*

Pengusaha memperlihatkan validitas isi pada ujian yang memperlihatkan bahwa ujian itu merupakan sampel yang wajar dari isi pekerjaan. Prosedur dasarnya adalah untuk mengetahui tugas tugas pekerjaan dan perilaku yang penting untuk prestasi dan kemudian secara acak memilih sampel tugas dan perilaku yang akan diuji. Validitas isi terdengar lebih mudah dari pada prakteknya. Untuk banyak pekerjaan, pengusaha harus menunjukkan bukti lain dari validitas seperti validitas kriteria.

Validitas Isi.

Ujian yang sah isinya adalah yang berisi sampel dari tugas dan keterampilan yang benar-benar dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

c. *Validitas muka.*

Face Validity (Validitas Muka) adalah tipe validitas yang paling rendah signifikannya, karena hanya didasarkan pada penilaian selintas mengenai alat ukur. Apabila isi alat ukur telah tampak sesuai dengan apa yang ingin diukur maka dapat dikatakan validitas muka telah terpenuhi.

2) Realibilitas

Adalah karakteristik penting kedua dari ujian dan mengacu pada konsistensi. Dan merupakan konsistensi nilai yang diperoleh oleh seseorang saat diuji kembali dengan ujian sejenis atau bentuk sebuah ujian yang setara. Seperti ; apabila seseorang mendapat nilai 90 pada sebuah tes IQ pada hari senin lalu mendapat nilai 130 saat diuji kembali pada hari selasa, sehingga brangkali orang tersebut tidak terlalu yakin dengan ujian tersebut.

Dapat diandalkan (realibility) adalah konsistensi nilai yang diperoleh oleh orang yang sama saat diuji kembali dengan ujian yang sejenis atau setara.

4. PROSES DAN TAHAPAN SELEKSI

Proses seleksi adalah langkah – langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing.

Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu *reliabilitas* dan *validitas*. *Reliabilitas* (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu; dan juga pertimbangan ukuran berupa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terdiri sekarang. Sedangkan *validitas* adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata. Hasil tes seorang karyawan dinyatakan valid, bila skor tinggi dan kenyataan di lapangan memang sesuai.

Secara singkat berikut ini dijelaskan peralatan seleksi yang dikemukakan di atas yaitu :

1) *Surat-surat rekomendasi*

Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif, yang perlu diperhatikan bagaimana isi rekomendasi yang terutama tentang sifat-sifat orang yang direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan evaluasi.

2) *Format (borang) lamaran*

Pada tahap ini perlu format buku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan. Banyak perusahaan menggunakan format (borang) lamaran sebagai alat screening untuk menentukan apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan yang minimal.

3) *Tes kemampuan*

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan, kecekatan, keperibadian, minat, bakat, prestasi dan lain-lain.

4) *Tes potensi akademik*

Beraneka macam tes mengukur sejauh manan kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif samapai pada kecepatan prestasi.

5) *Tes kepribadian*

Tes kepribadian menaksir sifat-sifat, karakter listrik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama, tes ini paling banyak digunakan untuk membuat keputusan seleksi karyawan sekitar tahun 1940an, tetapi saat ini jarang digunakan untuk meramalkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karena diragukan *realibility* dan *validity*-nya.

Hasil penelitian mutahir terhadap ukuran keperibadian telah menunjukkan bahwa keperibadian sesungguhnya cukup pantas untuk diukur dan direkapitulasi terdiri dari lima dimensi. 5 faktor psikologi keperibadian yaitu :

- a. *Extroversion* : tingkat seseorang dapat berbicara, bersosialisasi, aktif dan bergairah
- b. *Agreeableness* : tingkat seseorang dapat dipercaya, ramah, murah hati, teloransi, jujur, dapat bekerja dama dan fleksibel
- c. *Conscientiousness* : tingkat seseorang dapat diandalkan, diorganisasikan, mudah menyesuaikan diri dan tekun pada tugas
- d. *Emotional stability* : tingkat seorang kokoh, tenang, mandiri dan otonomi
- e. *Openess to experience* : tingkat seseorang itu dapat menjadi intelektual filosofis, penuh pengertian, kreatif, artistic dan ingin tahu.

6) *Tes psikologi*

Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dinanggap sering mencuri dalam pekerjaan. Disamping tes psikologi, ada beberapa peralatan seleksi yang juga dapat digunakan dalam tes yaitu:

- a. *Knowlwdge test*
- b. *Performance test*
- c. *Graphic response*
- d. *Attitude test*, dan
- e. *Medical test*

7) Wawancara

Wawancara merupakan suatu percakapan mendalam dan formal yang diadakan untuk mengevaluasi tentang pelamar dan mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan).

Melakukan Wawancara Yang Efektif

a. Pengertian wawancara :

Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu. Berdasarkan penertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- (1) Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)
- (2) Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).

b. Pelaksanaan wawancara

ada tiga hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu jenis pertanyaan yang diajukan, pendengar yang baik, dan gerak-gerik.

Beberapa hal persiapan dan perhatian sebelum wawancara dilaksanakan :

(1) Persiapan wawancara

Pada tahap pertama pihak perusahaan mempelajari formulir lamaran disertai spesifikasi pekerjaannya. Kemudian dilanjutkan membuat rencana wawancara dengan melakukan kegiatan (membuat catatan kecil tentang pertanyaan yang diajukan untuk pelamar, latar belakang perusahaan, gaji dan jabatan yang dimaksud)

(2) Penciptaan hubungan

Beban mengadakan hubungan terletak pada pewawancara, meskipun pelamar bisa saja meningkatkan prospek tersebut dengan tanggung jawab ini

(3) Pertukaran informasi

Proses wawancara adalah percakapan yang di dalamnya terjadi pertukaran informasi untuk membantu mengadakan hubungan sambil mempelajari kandidat, beberapa wawancara melalui dengan menayangkan pada pelamar kalau ia punya pertanyaan.

(4) Penghentian

Ketika daftar pertanyaan berkurang atau waktu habis, wawancara harus menutup sesi tersebut.

(5) Evaluasi

Setelah wawancara usai, wawancara harus mencatat jawaban-jawaban khusus dan kesan umum tentang kandidat tersebut.

Beberapa pedoman untuk wawancara yang efektif :

Ada dua cara untuk menghindari masalah wawancara seperti ini, pertama : ingat dan hindari mereka (misalnya jangan memerankan diri sebagai psikolog atau membuat keputusan cepat), kedua : berhati-hati dalam merancang dan membuat struktur wawancara.

a. Membuat struktur wawancara

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan standarisasi wawancara atau membantu wawancara meminta pertanyaan yang lebih konsisten dan relevan dengan pekerjaannya yaitu :

- 1) Dasarkan pertanyaan pada tanggung jawab sebenarnya
- 2) Gunakan pertanyaan yang berorientasi pengetahuan pekerjaan, situasional atau secara perilaku dan criteria objektif untuk mengevaluasi respon orang yang diwawancarai

Pertanyaan Situasional

1. Seandainya rekan kerja tidak mengikuti standar dan prosedur kerja. Rekan kerja tersebut lebih berpengalaman daripada Anda dan mengklaim prosedur baru lebih baik. Apa yang akan menggunakan prosedur baru tersebut?
2. Umpama anda memberikan presentasi penjualan dan muncul sebuah pertanyaan teknis yang sulit yang tidak dapat anda jawab. Apa yang akan Anda lakukan?

Pertanyaan perilaku di masa lalu

3. Berdasarkan pengalaman kerja anda di masa lalu, apa tindakan paling signifikan yang pernah Anda lakukan untuk membantu rekan kerja Anda?
4. Dapatkah Anda memberikan contoh khusus di mana Anda mengembangkan presentasi penjualan yang sangat efektif?

Pertanyaan latar belakang

5. Pengalaman kerja, pelatihan atau kualifikasi lain apakah yang Anda miliki untuk bekerja dalam lingkungan kerja kelompok?
6. Pengalaman apa yang pernah Anda miliki mengenai penjualan langsung?

Pertanyaan pengetahuan pekerjaan

7. Tahapan apa yang harus Anda ikuti untuk melakukan sesi pengumpulan ide dengan sekelompok karyawan keamanan?
8. Faktor yang harus Anda pertimbangkan saat mengembangkan rencana periklanan TV?

- 3) Melatih pewawancara mengajukan pertanyaan yang sama kepada semua calon karyawan
 - 4) Gunakan skala peringkat deskriptif untuk membuat penilaian terhadap jawaban
 - 5) Gunakan beberapa wawancara atau wawancara panel
 - 6) Kendalikan wawancara
 - 7) Buat catatan singkat selama wawancara
- b. Mempersiapkan diri untuk wawancara
- Wawancara harus dilakukan dalam ruang khusus yang tidak dapat menerima telepon sehingga dapat meminimalkan interupsi. Sebelumnya wawancara, periksa aplikasi dan daftar riwayat hidup pelamar dan berilah catatan bidang-bidang yang meragukan atau yang dapat menunjukkan kekuatan atau kelemahan pelamar.
- c. Membangun suasana
- Alasan utama wawancara adalah mengetahui tentang pelamar .
- d. Bertanyalah

Ikutilah pertanyaan (menajikan pertanyaan tambahan) beberapa peringatan untuk benar-benar mengajukan pertanyaan adalah jangan memberikan pertanyaan yang dapat dijawab ya atau tidak; jangan meletakkan kata-kata di mulut pelamar atau memberikan telegraf jawaban yang diinginkan. Jangan menintrogasi si pelamar seolah-olah orang itu adalah criminal, dan jangan menggurui, sarkastis, atau kurang perhatian.

Contoh menyajikan pertanyaan tambahan

1. Mengapa anda memilih jenis pekerjaan seperti ini?
2. Apa yang paling anda sukai dari pekerjaan anda yang terakhir?
3. Apa yang paling anda tidak sukai dari pekerjaan anda yang terakhir?
4. Apa yang menjadi penyebab terbesar dari rasa frustrasi dan kekecewaan pada pekerjaan anda sekarang?
5. Apa kelebihan dan kekurangan pekerjaan anda yang terakhir?
6. Apa alasan pengunduran diri anda dari pekerjaan anda yang terakhir?
7. Apakah anda memberitahukan sebelumnya?
8. Mengapa kami harus memperkerjakan anda?
9. Apa yang anda harapkan dari perusahaan yang sekarang?
10. Apa tiga hal yang akan anda lakukan pada pekerjaan anda yang akan datang?
11. Apa tiga kelemahan anda menurut penyelia anda yang terakhir?
12. Apa saran karier anda lima tahun kedepan?
13. Apakah kekuatan utama anda?
14. Mana yang lebih anda pilih bekerja sendiri atau kerja dalam tim?
15. Apa yang memotivasi anda untuk bekerja lebih baik di pekerjaan anda yang terakhir?
16. Apakah anda punya pertanyaan tentang kewajiban anda, berkaitan dengan pekerjaan yang telah anda lamar?
17. Dapatkah anda melakukan fungsi penting dari pekerjaan yang telah anda lamar?

f. Tutup wawancara

Berusaha untuk mengakhiri wawancara dengan nada yang positif. Beritahukan kepada pelamar itu apakah ada suatu minat dan bila ya, apakah langkah berikutnya. Buatlah penolakan secara diplomatis: misalnya “walaupun

latar belakang mengensankan, ada calon lain pengalamannya lebih dekat dengan persyaratan kami". Bila si pelamar masih dipertimbangkan, tetapi tidak bisa mendapatkan keputusan saat ini, katakanlah demikian. Bila kebijakan adalah menginformasikan calon karyawan itu akan status mereka secara tertulis, lakukan dalam beberapa hari setelah wawancara tersebut.

g. Meninjau wawancara

Saat calon karyawan telah pergi, dan saat wawancara itu masih segar dalam ingatan, tinjaulah catatan dan isilah pedoman wawancara terstruktur (bila menggunakannya dan bila tidak mengisi selama wawancara). Meninjau wawancara segera setelah calon karyawan itu pergi dapat membantu meminimalkan penilaian cepat dan penekanan negatif. Beberapa pewawancara menyatakan bahwa merekam wawancara dengan video membantu mereka meninjau pelamar teratas.

Jenis-Jenis Ujian

Dengan mudah kita dapat menggolongkan ujian menurut ukuran kemampuan kognitif (mental), kemampuan otorik dan fisik, kepribadian dan minat, atau pencapaian.



1) *Ujian Kemampuan Kognitif*

Merupakan ujian kemampuan pemahaman umum (intelegensia) dan ujian kemampuan mental khusus seperti memori dan pemahaman induktif.

a. *Ujian intelegensia (IQ)*

Adalah ujian kemampuan intelektual umum. Ujian ini bukan hanya mengukur ciri tunggal tetapi kisaran kemampuan, termasuk memori, kosa kata, kefasihan bicara dan kemampuan berhitung.

b. *Kemampuan kognitif khusus*

Terdapat beberapa ukuran kemampuan mental yang spesifik khusus, seperti pemahaman induktif dan deduktif, pemahaman verbal, memori dan kemampuan berhitung. Psikolog sering menyebut ujian seperti ini sebagai *ujian kecerdasan (aptitude test)*, karena tes ini mempunyai isi untuk mengukur kecerdasan dalam pekerjaan, dan ujian ini dapat mencerminkan kecerdasan seseorang dalam pekerjaan seperti operator mesin tau insinyur yang membutuhkan pemahaman mekanis.

2) Ujian Kemampuan Motorik dan Fisik

Tes ini mengukur kecepatan dan akurasi penilaian sederhana dan kecepatan jari, tangan dan gerakan lengan. Seperti ketangkasan jemari, ketangkasan manual dan waktu beraksi. Tes ini memberikan wawasan terhadap kemampuan spesial pelamar mekanis, bahkan bisa juga menyaring pelamar untuk pekerjaan seperti perancang, tukang gambar dan insinyur.

Ujian kemampuan fisik mungkin juga dibutuhkan. Hal ini termasuk kekuatan statis (seperti mengangkat beban berat), kekuatan dinamis (seperti menarik), koordinasi tubuh (seperti lompat tali) dan stamina. Sebagai contoh penyelamat pantai harus memperlihatkan mereka dapat berenang sebelum mereka dipekerjakan.

3) Mengukur Kepribadian dan Minat

Kemampuan kognitif dan fisik saja belum tentu menjelaskan prestasi kerja seseorang. Faktor lainnya, seperti motivasi dan keterampilan antar individu, adalah sangat penting. Seperti yang dikatan seorang konsultan baru-baru ini, kebanyakan orang dipekerjakan berdasarkan pada kualifikasi tertentu, tetapi paling banyak diberhentikan karna tidak berprestasi. Tidak berprestasi (atau berprestasi) “biasanya merupakan hasil dari karakteristik pribadi, seperti prilaku, motivasi dan tempramen.”

Pengusaha menggunakan daftar kepribadian dan minat untuk mengukur dan memprediksi hal yang tidak bisa diraba. Para pemilik bisnis kecil juga perlu menguji hal ini. Fitur pengusaha SDM akan menjelaskan beberapa sumber daya yang tersedia.

Ujian kepribadian mengukur aspek dasar dari kepribadian seorang pelamar seperti sifat tertutup, kemampuan dan motivasi. Banyak dari ujian tersebut yang bersifat *proyektif*.

a. Efektifitas

Meski adanya kesulitan, ujian kepribadian dapat membantu suatu organisasi atau perusahaan untuk melakukan penyaringan yang lebih baik. Pada sebuah perusahaan multinasional, kestabilan emosi, sifat tertutup dan sifat menyenangkan dapat memprediksi apakah seorang ekspatriat akan meninggalkan tugasnya lebih awal. Pada perusahaan lain, pengujian karyawan dapat memprediksi pencurian oleh karyawan.

b. Daftar minat

Yaitu dengan membandingkan minat anda dengan orang lain dalam beragam jenis pekerjaan. Daftar ini memiliki banyak kegunaan, salah satunya adalah untuk perencanaan karir, karena seseorang mungkin akan melakukan hal yang lebih baik dalam pekerjaan yang melibatkan aktivitas yang diminatinya. Ujian tersebut juga dapat berguna sebagai alat seleksi. Bila anda dapat memilih orang yang mempunyai minat yang sama dengan orang yang telah berhasil dalam pekerjaan, maka kemungkinan pelamar tersebut akan berhasil.

Daftar minat adalah alat untuk mengembangkan dan menyeleksi personil yang minatnya dibandingkan dengan seseorang yang sekarang berada dalam beragam jenis pekerjaan untuk menentukan jenis pekerjaan yang lebih disukai orang tersebut.

4) Ujian keberhasilan

Ujian keberhasilan ini mengukur apa yang telah dipelajari seseorang, seperti halnya ujian yang anda laksanakan saat di sekolah. Ujian ini mengukur “pengetahuan dalam bidang pekerjaan” seperti ekonomi, pemasaran atau personalia. Sebagai tambahan untuk pengetahuan dalam bidang pekerjaan, ujian keberhasilan akan mengukur kemampuan pelamar itu ; sebuah ujian mengetik adalah salah satu contohnya.

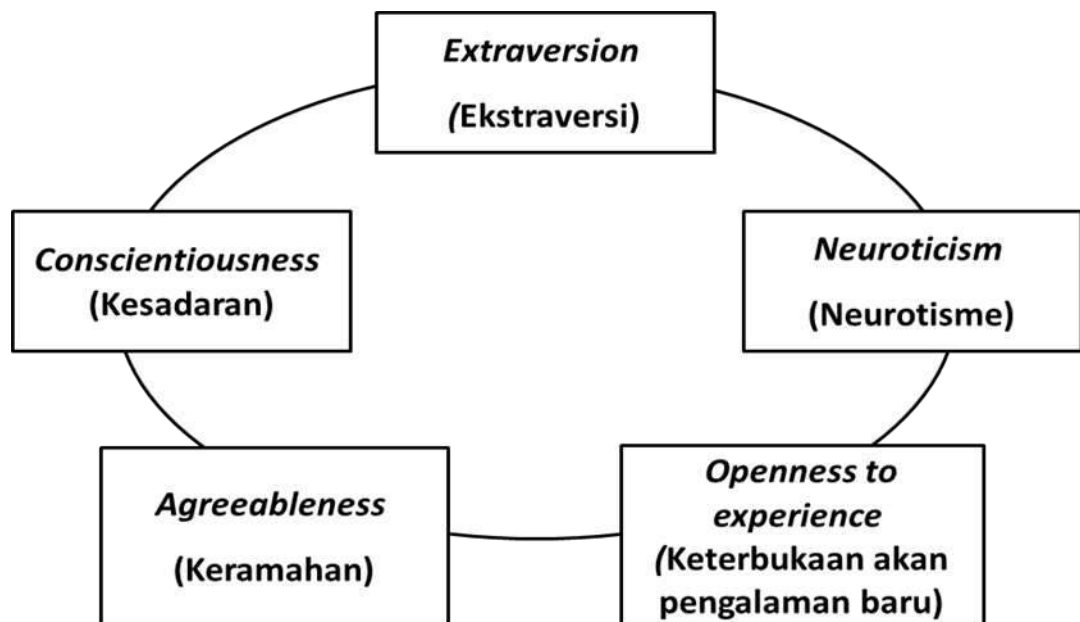
5. THE “BIG FIVE”

Teori Big Five pertama sekali diperkenalkan oleh Lewis R. Goldberg pada tahun 1981. Salah satu tokoh yang mengembangkan teori Big Five ini adalah Allport. Allport melakukan penelitiannya dengan bergantung pada hipotesis Lexical. Orang yang pertama kali mengemukakan hipotesis ini adalah Sir Francis Galton. Beliau menyatakan bahwa perbedaan individual yang paling penting akan ditandai dalam bahasa.

Zaman sekarang, trait-trait pada teori Big Five yang masih berlaku adalah :

- a. Openness (O)
- b. Conscientiousness (C)
- c. Ekstraversi (E)
- d. Agreeableness (A)
- e. Neuroticism (N)

Trait tersebut dikemukakan oleh Robert R. McCrae dan juga Paul T. Costa. Kelima trait tersebut biasanya disingkat menjadi **OCEAN**.



Perkembangan kepribadian big five sangat pesat dalam berbagai riset kepribadian. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa banyak hal yang mampu

diprediksi dengan trait-trait dalam kepribadian big five. Ciri-ciri kepribadian yang diklasifikasikan ke dalam lima faktor:

a. *Extraversion* (Ekstraversi)

Menilai kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal, level aktivitasnya, kebutuhan untuk didukung, kemampuan untuk berbahagia. Dimensi ini menunjukkan tingkat kesenangan seseorang akan hubungan. Kaum ekstrovert cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktu untuk mempertahankan dan menikmati sejumlah hubungan. Sementara kaum introvert cenderung tidak sepenuhnya terbuka dan memiliki hubungan yang lebih sedikit dan tidak seperti kebanyakan orang lain, mereka lebih senang dengan kesendirian.

b. *Agreeableness* (Keramahan)

Menilai kualitas orientasi individu dengan kontinum nilai dari lemah lembut sampai antagonis didalam berpikir, perasaan dan perilaku. Dimensi ini merujuk kepada kecenderungan seseorang untuk tunduk kepada orang lain. Orang yang mampu bersepakat, jauh lebih menghargai harmoni daripada ucapan atau cara mereka. Mereka tergolong orang yang kooperatif dan percaya pada orang lain. Orang yang menilai rendah kemampuan untuk bersepakat, memusatkan perhatian lebih pada kebutuhan mereka sendiri ketimbang kebutuhan orang lain.

c. *Conscientiousness* (Kesadaran)

Menilai kemampuan individu didalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan sebagai perilaku langsungnya. Sebagai lawannya menilai apakah individu tersebut tergantung, malas dan tidak rapi. Dimensi ini merujuk pada jumlah tujuan yang menjadi pusat perhatian seseorang. Orang yang mempunyai skor tinggi cenderung mendengarkan kata hati dan mengejar sedikit tujuan dalam satu cara yang terarah dan cenderung bertanggung jawab, kuat bertahan, tergantung, dan berorientasi pada prestasi. Sementara yang skornya rendah, ia akan cenderung menjadi lebih kacau pikirannya, mengejar banyak tujuan, dan lebih edonistik (Robbins, 2001).

d. *Neuroticism* (Neurotisme)

Trait ini menilai kestabilan dan ketidakstabilan emosi. Mengidentifikasi kecenderungan individu apakah individu tersebut mudah mengalami stres, mempunyai ide-ide yang tidak realistis, mempunyai *coping response* yang mal adaptif. Dimensi ini menampung kemampuan seseorang untuk menahan stres. Orang dengan kemantapan emosional positif cenderung berciri tenang, bergairah dan aman. Sementara mereka yang skornya negatif tinggi cenderung tertekan, gelisah dan tidak aman.

e. *Openness to experience* (Keterbukaan akan pengalaman baru)

Menilai usahanya secara proaktif dan penghargaannya terhadap pengalaman demi kepentingannya sendiri. Menilai bagaimana ia menggali sesuatu yang baru dan tidak biasa. Dimensi ini mengarah tentang minat seseorang. Seseorang yang terpesona oleh hal baru dan inovasi, ia akan cenderung menjadi imajinatif, benar-benar sensitif dan intelek. Sementara orang yang disisi lain kategori ini keterbukaannya terlihat lebih konvensional dan menemukan kesenangan dalam keakraban.

6. PEMERIKSAAN LATAR BELAKANG DAN METODE SELEKSI

Sebagian besar pengusaha berusaha untuk memeriksa dan melakukan verifikasi informasi latar belakang dan referensi pelamar pekerjaan. Bahkan perusahaan yang relative canggih dapat menjadi mangsa untuk karyawan criminal, sebagian karena mereka tidak melakukan pemeriksaan latar belakang dan referensi yang benar. **Efektivitas** pemeriksaan latar belakang dapat berguna, ini adalah cara yang murah dan terus terang untuk memverifikasikan informasi factual tentang pelamar, seperti jabatan pekerjaan saat dan sebelumnya, kisaran gaji saat ini, tanggal bekerja, dan latar belakang pendidikan.

1) Membuat pemerikaan latar belakang menjadi lebih berguna

Yang harus di cantumkan oleh calon pemberi kerja atau pengusaha untuk memperoleh informasi yang lebih baik: **Pertama**, cantumkanlah pernyataan yang mengizinkan pemeriksaan latar belakang dalam formulir aplikasi yang harus ditandatangani oleh pelamar. **kedua**, (karena referensi telepon kelihatannya memberikan penilaian yang lebih jujur), sangat baik untuk menggunakan referensi telepon daripada referensi tertulis. Akan lebih yakin mendapatkan informasi yang akurat mengenai tanggal pekerjaan, memenuhi syarat untuk dipekerjakan kembali, dan kualifikasi pekerjaan daripada informasi latar belakang lainnya (seperti alasan meninggalkan pekerjaan yang sebelumnya).

2) Layanan informasi prapekerjaan

Ada suatu waktu di mana satu-satunya sumber informasi latar belakang adalah apa yang diberikan oleh calon itu pada formulir aplikasi dan apa yang dapat diperoleh pengusaha melalui menyelidik swasta. Saat ini, layanan informasi prapekerjaan menggunakan database untuk mengumpulkan informasi tentang hal-hal seperti kompensasi pekerja dan sejarah kredit, dan tuduhan hukum dan catatan mengemudi.

3) Poligraf dan uji kejujuran

Beberapa perusahaan masih menggunakan poligraf (pendeteksi kebohongan) Poligraf adalah alat yang mengukur perubahan fisiologis seperti peningkatan keringat. Asumsinya adalah perubahan demikian mencerminkan perubahan keadaan emosional saat orang berbohong. Hal yang dilarang dalam undang-undang adalah perangkat mekanis atau listrik lain yang berusaha mengukur kejujuran atau kebohongan, termasuk evaluator tekanan psikologis dan penganalisis tekanan suara

4) Uji kejujuran tertulis

Setelah tes poligraf dilarang, kemudian berkembang pesat perangkat pengujian kejujuran lain. Ujian kejujuran tertulis merupakan ujian psikologis yang dirancang untuk memprediksikan kecenderungan pelamar terhadap kebohongan dan jenis kontraproduktivitas lain. Biasanya tes ini digunakan yang berkaitan dengan pencurian.

5) Grafologi

Grafologi adalah analisis tulisan tangan untuk mempelajari tulisan tangan dan tanfa tangan seseorang pelamar untuk mengetahui kebutuhan, keinginan, dan keadaan psikologis orang tersebut. Penggunaan grafologi (analisis tulis tangan) mengansumsikan tulisan tangan mencerminkan ciri keperibadian dasar.

6) Uji fisik

Ada beberapa alasan untuk ujian kesehatan prapekerjaan. Salahsatunya adalah untuk memverifikasi bahwa pelamar itu mengetahui persyaratan fisik posisi pekerja itu, dan menemukan adanya batasan kesehatan yang harus dipertimbangan dalam menempatkan si pelamar.

7) Penyaringan penyalahgunaan obat

Banyak perusahaan melakukan penyaringan penyalahgunaan obat. Praktik yang paling umum adalah dengan menguji calon sebelum merekea diperkerjakan secara resmi.

Ada beberapa alasan/pertimbangan perusahaan dalam memilih metode seleksi yang akan digunakan :

- 1) Kriteria seleksi untuk posisi yang diisi
- 2) Kelayakan metode dengan posisi yang akan diisi
- 3) Kemampuan staf yang terlibat dalam proses seleksi
- 4) Kemudahan masalah administrative
- 5) Masalah waktu
- 6) Ketetapan hasil
- 7) Biaya

7. CONTOH KERJA DAN SIMULASI

Dengan contoh pekerjaan, maka disini menampilkan para peserta ujian dengan situasi perwakilan terhadap pekerjaan yang mereka lamar, dan mengevaluasi tanggapan mereka. Para ahli menganggap ini sebagai tes atau pengujian. Meskipun demikian, pengujian ini berbeda dengan ujian yang telah kita bahas sebelumnya, karena ujian ini mengukur prestasi kerja secara langsung.

Sebagai contoh, sampel bekerja untuk kasir mungkin termasuk operasi kasir serta menghitung uang. Atau misalnya, dengan ujian situasional dengan menggunakan video. Yang mana anda menyajikan situasi yang mirip dengan pekerjaan dimana situasi itu diharapkan kepada orang yang diuji dan respon mereka dievaluasi berdasarkan situasi hipotesis ini.

“Contoh pekerjaan yang mana tugas pekerjaan sebenarnya yang digunakan dalam menguji prestasi pelamar.”



1) Contoh Pekerjaan untuk Seleksi Karyawan

Teknik contoh pekerjaan mengukur bagaimana seorang calon benar-benar melaksanakan sebagian besar tugas dasar pekerjaan itu. Teknik ini memiliki beberapa keuntungan, karena dapat mengukur tugas pekerjaan yang sebenarnya, sehingga akan lebih sulit bagi para pelamar untuk memalsukan jawaban.

“Teknik contoh pekerjaan merupakan metode pengujian berdasarkan ukuran prestasi atas tugas pekerjaan dasar yang sebenarnya.”

2) Pusat Penilaian Manajemen

Merupakan simulasi dalam dua hingga tiga hari dimana 10 hingga 12 calon melaksanakan tugas manajemen secara langsung (seperti membuat presentasi) dengan pengamatan para ahli yang menilai potensi kepemimpinan setiap calon. Dalam praktiknya, pengusaha menggunakan pusat penilaian seleksi, promosi dan pengembangan.

“Pusat penaksiran manajemen merupakan sebuah simulasi dimana para calon melaksanakan tugas manajemen secara realistis sehingga potensi mereka dapat dianalisis dalam sebuah hipotesis. Umumnya hal itu dilakukan dengan cara ujian dan permainan manajemen.”

3) Pengujian Situasi dengan Menggunakan Video

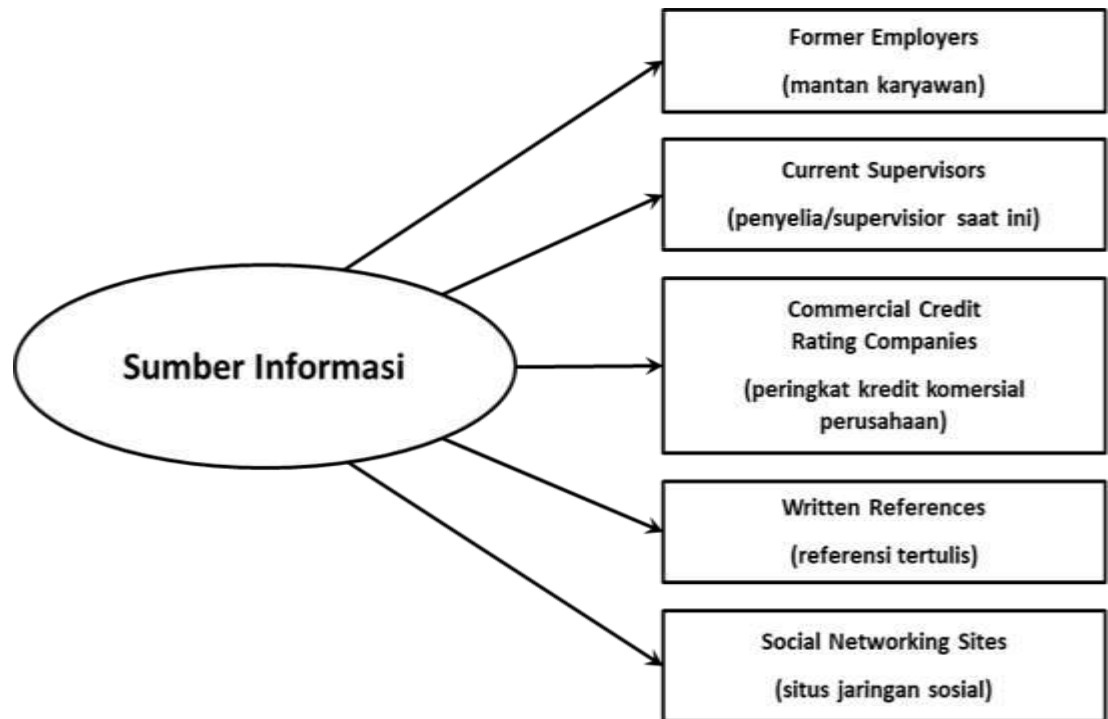
Ujian dengan menggunakan video merupakan juga ujian situasional (yang menyajikan situasi pekerjaan kepada orang yang diuji) lainnya. Ujian dengan menggunakan video yang menyajikan beberapa skenario kepada calon, yang diikuti dengan masing-masing pertanyaan pilihan berganda. Sebuah skenario dapat menggambarkan bagaimana seorang karyawan menangani sebuah situasi pekerjaan.

“Hasilnya menyatakan bahwa ujian situasional dengan menggunakan video dapat berguna untuk memilih calon karyawan.”

4) Pendekatan Pelatihan Mini dan Evaluasi Pekerjaan

Idenya disini adalah untuk melatih calon agar melakukan tugas pekerjaan itu sesuai contoh, dan kemudian mengevaluasi prestasi mereka. Pendekatan itu mengasumsi bahwa seseorang yang dapat belajar dan melaksanakan contoh tugas itu akan mampu untuk belajar dan melakukan pekerjaan itu sendiri.

8. PEMERIKSAAN LATAR BELAKANG DAN PEMERIKSAAN REFERENSI



1) *Former Employers (mantan karyawan)*

Ketika melamar pekerjaan, “calon atasan” akan menghubungi atasan (atau bos) sebelumnya (mantan atasan) untuk bertanya mengenai riwayat pekerjaan, karakter dan etos seorang pelamar itu tentunya. Mereka sebelumnya diizinkan secara hukum untuk menjawab pertanyaan dari “calon atasan” yang mana sedang mempertimbangkan pekerjaan seorang pelamar yang terkait. Mereka juga dapat membocorkan alasan mengapa seorang pelamar tidak lagi bekerja di perusahaan tersebut. Apa pun yang dikatakan oleh mantan atasan haruslah hal yang benar dan akurat, karena itu adalah hal yang ilegal untuk perusahaan atau membuat tuduhan palsu tentang karakter dan riwayat kerja si pelamar. Tidak ada undang-undang federal yang membatasi informasi yang akan diberikan oleh seorang pengusaha mengenai mantan karyawannya. Untungnya, banyak departemen HRD memiliki kebijakan mengenai pembocoran informasi mendalam kecuali untuk mengkonfirmasi serta menyangkal riwayat gaji serta tanggal kerja.

2) *Current Supervisors (supervisor saat ini)*

Seorang supervisor adalah yang terendah, atau paling-junior, posisi manajemen. Hal ini biasanya langkah di atas timbal (Accounting Supervisor adalah senior untuk Memimpin Spesialis Akuntansi), tetapi di bawah Manager. Seorang supervisor bertanggung jawab untuk kinerja sehari-hari dari kelompok kecil. Ini mungkin sebuah tim, atau pergeseran. Supervisor memiliki pengalaman dalam apa yang kelompok tidak, tapi tidak selalu lebih baik dalam hal itu daripada orang dia / dia mengawasi.

3) *Commercial Credit Rating Companies (peringkat kredit komersial perusahaan)*

Peringkat kredit adalah analisis risiko kredit terkait dengan instrumen keuangan atau badan keuangan. Beberapa pengusaha mendapatkan laporan latar belakang dari perusahaan rating kredit komersil. Perusahaan seperti itu dapat memberikan informasi tentang tunggakan kredit, hutang, reputasi, karakter, dan gaya hidup. Disini yang melakukan peringkatan terhadap kredit komersial suatu perusahaan adalah agen pelaporan kredit komersial, yang mana agen pelaporan kredit komersial mengumpulkan informasi kredit pada perusahaan dan lembaga keuangan dan menjual informasi ini kepada perusahaan lain, lembaga keuangan, dan individu.

4) *Written References (referensi tertulis)*

Referensi tertulis merupakan data yang berisikan tentang seorang pelamar, yang mana datanya terkait akan kekuatan seorang pelamar dan pengalaman pelamar bekerja diperusahaan sebelumnya. "calon perusahaan" terkait mengharapakan untuk melihat surat referensi tertulis ini bersama dengan surat lamaran kerja dan melanjutkan dengan CV. Dan perlu diingat bahwa surat referensi tertulis tidak sama dengan surat rekomendasi.

Surat referensi adalah surat yang isinya menyatakan hal/fakta yang menyangkut sebuah instansi, perusahaan atau badan usaha. Surat referensi dibuat oleh suatu instansi/badan usaha atas permintaan instansi/badan usaha lainnya. Memberi refrensi berarti memberikan fakta sebuah perusahaan tentang kejujuran dan kesanggupan membayar hutangnya.

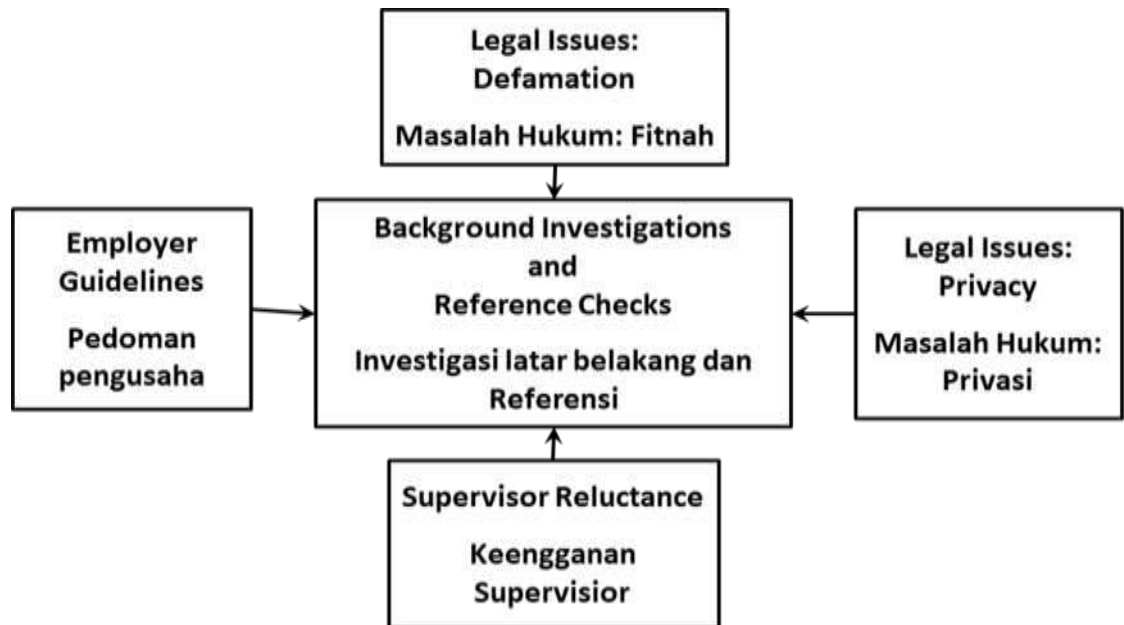
Perbedaan antara surat referensi dengan surat rekomendasi terletak pada aspek kerahasiannya. Surat referensi bersifat rahasia, berisi keterangan baik dan tidak baik, sedang surat rekomendasi tidak bersifat rahasia dan lebih menonjolkan pujian dan kebaikan seseorang. Selain itu, surat referensi dibuat atas permintaan pihak lain yang membutuhkan informasi mengenai orang yang disebutkan dalam surat referensi, sebaliknya surat rekomendasi dibuat atas permintaan orang atau pihak yang diterangkan dalam surat tersebut, dan dapat dibaca dan dimiliki oleh orang yang diterangkan dalam surat rekomendasi tersebut.

Keseimpulannya, **surat referensi** isinya bersifat rahasia, informasi yang didalamnya harus objektif, dan isinya bisa positif dan negatif. Sedangkan **surat rekomendasi** isinya tidak bersifat rahasia, informasinya kadang bersifat subjektif dan isinya hanya bersifat positif saja.

5) Social Networking Sites (situs jaringan sosial)

Sebuah situs web jaringan sosial adalah sebuah platform online yang memungkinkan pengguna untuk membuat profil publik dan berinteraksi dengan pengguna lain di website. Situs-situs jaringan sosial biasanya memiliki input pengguna baru daftar orang-orang dengan siapa mereka berbagi koneksi dan kemudian membiarkan orang-orang pada daftar untuk mengkonfirmasi atau menyangkal sambungan. Setelah koneksi ditetapkan, pengguna baru dapat mencari jaringan koneksi untuk membuat lebih banyak koneksi. Sebuah situs jejaring sosial mungkin juga dikenal sebagai situs sosial atau situs jejaring sosial.

9. PEMBATASAN INVESTIGASI LATAR BELAKANG DAN REFERENSI



1) *Masalah Hukum : Fitnah*

Hukum adat (khususnya fitnah) diterapkan kepada informasi apapun yang si pelamar berikan. Komunikasi bersifat fitnah bila hal itu salah dan cenderung untuk mencelakai reputasi orang lain dengan merendahkan orang tersebut dalam perkiraan komunitas atau engan menghalangi orang lain untuk bekerja sama atau berurusan dengan orang itu. Untuk sebuah pembayaran yang kecil, ada beberapa perusahaan yang akan menelpon mantan atasan atau pengusaha atas nama karyawan yang yakin bahwa mereka mendapatkan referensi yang buruk dari mantan pengusaha.

Fitnah merupakan suatu hal yang diperhatikan. Dalam sebuah kasus, seorang manager yang menyatakan ia telah salah dituduh mencuri oleh atasannya memenangkan 1,25 juta dollar untuk tuntutan fitnah.

2) *Pedoman Pengusaha*

Terkait akan masalah hukum : fitnah tadi, perusahaan yang meminta referensi membutuhkan kebijakan mengenai hal tersebut. Mereka harus memastikan bahwa hanya para manager yang berwenang saja yang memberikan informasi. Sementara yang lainnya hanya menyarankan pedoman untuk referensi yang dapat dipertahankan termasuk “jangan memberikan informasi secara sukarela,” “hindari pertanyaan yang samar-samar,” dan “jangan menjawab pertanyaan jebakan seperti ; ‘apakah anda akan mempekerjakan kembali orang ini?’”. Dalam praktiknya, banyak perusahaan yang memiliki sebuah kebijakan untuk tidak memberikan informasi apapun

tentang mantan karyawan mereka kecuali tanggal bekerja, gaji terakhir dan posisi jabatan.

3) Keengganan Supervisor (atau atasan atau penyelia)

Jadi apakah yang harus dilakukan oleh calon pemberi pekerjaan atau pengusaha? Apakah ada cara untuk memperoleh informasi yang lebih baik?

Pertama, cantumkanlah sebuah pertanyaan yang mengijinkan sebuah pemeriksaan latar belakang dalam formulir aplikasi yang harus ditanda tangani oleh pelamar. Sebagai contoh, cantumkanlah pernyataan berikut :

Bersama ini saya menyatakan bahwa faktafakta yang ada pada aplikasi pekerjaan diatas adalah benar dan lengkap sesuai dengan pengetahuan saya. Saya memahami bahwa pernyataan yang dipalsukan atau salah pada aplikasi ini atau menyembungkan informasi yang dicari dapat menyebabkan pemberhentian, bila telah dipekerjakan atau dapat mengakibatkan penolakan penawaran dan atau penarikan penawaran. Saya juga mengujinkan penye;idikan kredit, catatan pekerjaan, catatan mengemudi, pada saat ditawarkan pekerjaan atau selama dipekerjakan, juga mengijinkan pemeriksaan latar belakang kompensasi dalam pekerjaan.

Kedua, barangkali sangat baik untuk menggunkana referensi telepondari pada referensi tertulis. Ketekunan dan sensitivitas terhadap informasi yang potensial juga dapat meningkatkan hasilnya. Sebagai contoh, bila mantan pengusaha segan atau kelihatannya merubah jawabannya saat ditanyakan, “apakah anda akan mempekerjakan orang tersebut kembali?” janagn langsung meneruskan ke pertanyaan berikutnya. Tapi berusaha untuk menggali apa yang telah dilakukan pelamar itu hingga membuat mantan pengusaha tersebut tidak mau mempekerjakannya kembali.

4) Masalah Hukum : Privasi

Usulan lainnya adalah dengan menggunakan referensi yang diberikan oleh pelamar sebagai sumber referensi lainnya, sehingga dapat menanyakan masing-masing referensi dari pelamar tersebut. Seperti menanyakan “dapatkah anda memberikan nama orang-orang yang mungkin mengetahui prestasi si pelamar?”. Dari sana bisa didapatkan informasi dari referensi yang mungkin dapat lebih objektif, karena tidak diajukan langsung oleh sipelamar. Tanyakanlah pertanyaan terbuka seperti, “berapa banyak perlengkapan penunjang yang dibutuhkan oleh si pelmaar dalam melakukan pekerjaannya?” untuk membuat orang yang direferensikan tersebut berbicara banyak tentang calon tersebut.

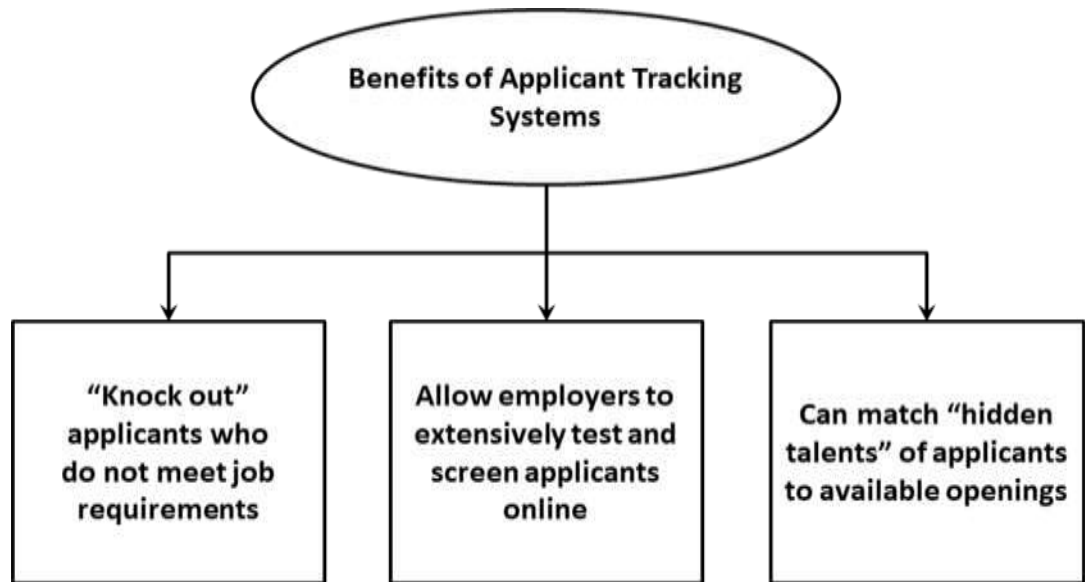
10. PEMERIKSAAN PENYALAHGUNAAN OBAT

Banyak perusahaan yang menggunakan penyaringan penyalahgunaan obat. Praktik yang paling umum adalah dengan menguji calon sebelum mereka dipekerjakan secara resmi. Juga banyak perusahaan yang menguji karyawan yang telah bekerja di perusahaan bila ada alasan untuk yakin bahwa orang itu telah menggunakan obat-obatan setelah terjadi kecelakaan kerja atau adanya gejala perilaku yang jelas terlalu sering terlambat atau tingkat absen yang tinggi. Beberapa perusahaan secara rutin menjalankan ujian penyalahgunaan obat secara acak atau periodik, sementara perusahaan lain menggunakan melakukan ujian penyalahgunaan obat ketika karyawan itu dipindahkan atau dipromosikan ke posisi yang baru.

Tidak ada pengujian penyalahgunaan obat yang dilarang. Pengujian obat-obatan juga mengangkat masalah etis, tidak seperti pengujian pernapasan disisi jalan yang dilakukan kepada pengemudi yang mabuk, pengujian urin dan darah untuk penggunaan obat hanya menunjukkan apakah adanya sisa-sisa obat ditubuh mereka tidak dapat mengukur kerusakan, kebiasaan atau kecanduan.

11. MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS MELALUI HRIS (SISTEM PELACAKAN DAN PENYARINGAN PELAMAR OTOMATIS)

Banyak perusahaan yang melakukan ekspansi akan mengalami kesulitan bila tidak dapat mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam jumlah besar dan harus segera diisi. Menghadapi permasalahan seperti tersebut sekarang banyak perusahaan yang beralih menggunakan Applicant Tracking System (ATS). Sistem yang baru ini dapat melakukan 3 (tiga) hal yang membantu perusahaan menyaring pelamar :



1. “Knock out” applicants who do not meet job requirements”.

ATS dapat digunakan untuk menggagalkan para pelamar yang tidak memenuhi persyaratan minimum, persyaratan yang tidak dapat dinegosiasikan;

2. Allow employers to extensively test and screen applicants online.

Untuk menguji dan menyaring para pelamar secara online, termasuk pengujian keterampilan berbasis web, pengujian kognitif dan bahkan pengujian psikologis;

3. Can match “hidden talents” of applicants to available openings.

Sistim yang lebih baru tidak hanya menyaring calon karyawan, tetapi dapat mengidentifikasi bakat yang ada dalam dalam sekumpulan calon karyawan yang menawarkan diri mereka untuk disesuaikan dengan pekerjaan di perusahaan yang bahkan pelamar tidak menyadari kapan mereka mengaplikasikan lamaran.

Perusahaan yang mengadopsi ATS harus mencari satu yang sesuai dengan beberapa persyaratan fungsional minimum :

1. ATS harus mudah digunakan dan pengguna baru cepat dapat menggunakan sistem tersebut;
2. Harus mengintegrasikan sistem pelacakan pelanggan dengan dasar HRIS;

3. ATS harus memfasilitasi laporan sistem pengukuran kesempatan kerja yang setara dan memampukan pengusaha untuk mengungkapkan, melacak dan melaporkan data EEO pelamar;
4. ATS harus memberikan ruang pelaporan yang kuat untuk sistem pengukuran kinerja seleksi karyawan;
5. ATS harus memfasilitasi penjadwalan dan pelacakan wawancara calon karyawan;
6. ATS harus memberikan penyaringan dan penilaian otomatis calon karyawan;
7. ATS harus memasukkan pelayanan pengiriman pekerjaan internal untuk pelamar dari karyawan sendiri;
8. ATS harus memudahkan pengiriman pekerjaan ke komite pekerjaan komersial;
9. Pengintegrasian komite pekerjaan ATS dengan perusahaan harus mudah;
ATS harus menyediakan pembuatan pesanan dan permintaan persetujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>

- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- Luba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive*

Advantage International Business Research; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-
ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.

- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England:
Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and
Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee
Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik
(JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen
Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT.
RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Bentuk-Bentuk Pelatihan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

06

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu Menganalisis bentuk-bentuk pelatihan.

PEMBAHASAN

1. PELATIHAN

1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Edwin B Flippo (1995:76) merupakan suatu usaha peningkatan *Knowledge* dan *Skill* seorang karyawan untuyk menerapkan suatu aktivitas kerja tertentu. Pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan menurut Wexley dan Yulk (1976:282) merupakan suatu istilah yang menunjukkan perencanaan, pembentukan dan memfasilitasi anggota organisasi atau karyawan dalam penggabungan keahlian, pengetahuan, dan sikap ytang sesuai dengan keadaan yang ada. Sementara menurut Gary Dessler (1997:263), pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari *Knowledge, Skill, Attitude dan behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan denagan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam memenuhi standar SDM yang diinginkan.

Perkembangan pelatihan

Pelatihan sebagai sebuah konsep program yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang (sasaran didik), berkembang sangat pesat dan modern. Perkembangan model pelatihan (*capacity building, empowering, training* dll) saat ini tidak hanya terjadi pada dunia usaha, akan tetapi pada lembaga- lembaga profesional tertentu model pelatihan berkembang pesat sesuai dengan kebutuhan belajar, proses belajar (proses edukatif), assessment, sasaran, dan tantangan lainnya (dunia global dll.).

Model pelatihan pada awalnya berkembang pada dunia usaha terutama melalui magang tradisional, dalam sebuah magang tradisional kegiatan belajar membelajarkan dilakukan oleh seorang warga belajar (sasaran didik) dan seorang sumber belajar (tutor), maka dalam perkembangan selanjutnya interaksi edukatif yang terjadi tidak hanya melalui perorangan akan tetapi terjadi melalui kelompok warga belajar (sasaran didik, sasaran pelatihan) yang memiliki kebutuhan dan tujuan belajar yang sama dengan seorang, dua orang, atau lebih pelatih (sumber belajar, trainers). Salah satu konsep mengapa model pelatihan dibangun adalah sangat

bergantung pada kondisi itu (warga belajar, sasaran didik dan pelatih/tutor). Hal tersebut sangat beralasan karena kebutuhan dan tujuan pelatihan (Allison Rosset, 1987) dapat tercapai apabila warga belajar, tutor saling memahami, menghargai, pengertian dan saling membelajarkan satu dengan lainnya. (Djudju Sudjana, 1993: 12). Di dalam dunia usaha model pelatihan (*Training*) dibangun atas dasar kebutuhan peningkatan produksi, memperluas pemasaran, dan kemampuan perusahaan dalam memantapkan pengelolaan unit usaha itu sendiri. Interaksi edukatif yang terjadi pada model pelatihan itu adalah adanya interaksi edukatif antara tiga kelompok orang dalam kegiatan belajarnya. Kelompok *pertama*, adalah orang-orang yang telah memiliki keahlian dalam bidang usaha. Merekalah yang menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan produksi, pengadaan bahan Baku, dan pemilikan Dana. Kelompok kedua, yakni orang-orang yang telah memiliki keahlian sebagaimana keahlian kelompok pertama. Keahlian itu mereka peroleh dengan belajar dari kelompok pertama, namun mereka tidak memiliki modal usaha. Kelompok ketiga adalah orang-orang yang belum memiliki keahlian sebagaimana keahlian yang telah dimiliki oleh orang pertama dan kedua. Orang-orang yang termasuk pada kelompok ketiga ini sedang belajar dari kelompok pertama dan atau kelompok kedua pada saat mereka bekerja di perusahaan. Dengan kata lain mereka belajar sambil bekerja. (Djudju Sudjana, 1993:13) Kondisi dan perkembangan interaksi edukatif tersebut terjadi pada abad pertengahan, ketika dunia industri mulai berkembang. (Abad pertengahan sampai awal abad ke-19)

Sejak masa rintisan sampai masa sekarang latihan terus tumbuh dan berkembang, Latihan dilakukan oleh berbagai lembaga pemerintah, badan-badan swasta, dan organisasi kemasyarakatan lainnya. Lembaga-lembaga pemerintah baik yang berstatus departemen maupun non-departemen, menyelenggarakan pelatihan dalam berbagai bidang terutama yang berhubungan dengan tugasnya, latihan tersebut di antaranya bertujuan meningkatkan kemampuan staf dan petugas dalam lingkungan mereka masing-masing. (BP3K, 1973). Beberapa kategori dan model pelatihan yang dilakukan lembaga pemerintah departemen dan non-departemen di antaranya adalah dalam bentuk: *pre-service training* (pra jabatan), *in-service training* (latihan dalam jabatan) dan *social service training* (latihan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat). Pelatihan-pelatihan tersebut di antaranya berdasar pada konsep kebutuhan jabatan dan atau *self-actualisation*.

Perkembangan pelatihan sehingga melahirkan model-model pelatihan yang sederhana sampai pada model pelatihan yang kompleks sangat bergantung pada budaya manusia (masyarakat itu sendiri). Terutama yang berkaitan dengan dunia

pendidikan (belajar), usaha, manajemen, teknologi, masyarakat dll.).

Suatu model pelatihan dianggap efektif manakala mampu dilandasi kurikulum, pendekatan dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan belajar sasaran didik dan permasalahan-permasalahan yang terjadi di tengah-tengah nya. Untuk itu diperlukan persyaratan khusus dalam membangun sebuah model pelatihan yang efektif dan efisien. Persyaratan tersebut diantaranya adalah kebutuhan belajar peserta pelatihan (sasaran didik, warga belajar dll.) istilah tersebut dalam dunia pendidikan luar sekolah dikenal dengan TNA (Training Needs Assessment), SMA (Subject Matter Analysis) dan ATD (Approaches to Training and Development). (Allison Rossett and Joseph W.Arwady, 1987).

Pelatihan berdasar pada kebutuhan (Training Needs Assessment)

Kebutuhan pelatihan sangat berkaitan erat dengan kebutuhan belajar, kebutuhan belajar diartikan dengan kesenjangan kemampuan di antara kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang dituntut, atau dipersyaratkan dalam kehidupan sasaran didik (peserta pelatihan). Kemampuan tersebut menyangkut kemampuan pengetahuan, sikap, nilai, dan tingkah laku sesuai dengan aspek yang menjadi konteks perhatian. Apabila kita sedang berbicara dalam kaitannya dengan peserta pelatihan (sasaran), maka kebutuhan peserta pelatihan (sasaran) tersebut sangat berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berlaku pada kehidupannya atau pada dunia kerjanya.

Kebutuhan belajar pada peserta pelatihan (sasaran) (manusia) dapat berkembang, bertambah dan berkurang, bahkan dapat secara berkelanjutan dan berganti-ganti. Terpenuhinya suatu kebutuhan, dapat menjadi potensi untuk melahirkan kebutuhan baru yang kedudukannya lebih tinggi. Apabila peserta pelatihan (sasaran) telah memperoleh kemampuan membaca (sebagai kebutuhan dasar), kemudian dia menilai kemampuan membaca dirinya, setelah tahu bahwa dia mampu, dia akan berlanjut untuk mengetahui secara mendalam isi buku yang ditemuinya. Begitu pula apabila peserta pelatihan (sasaran) telah memahami pengetahuan dasar, maka secara langsung akan melakukan *self-assessment* dan hasil *assessment* tersebut akan menjadi modal untuk mengetahui pengetahuan yang lebih tinggi di atasnya. Akan tetapi di balik itu kebutuhan akan berubah bertambah dan berkurang, hal ini diakibatkan oleh keterbatasan peserta pelatihan (sasaran) dalam memandang penting atau tidaknya pengetahuan untuk diri sendiri, serta kemauan dan kemampuan dalam memahami diri.

Oleh karena itu kebutuhan belajar yang tumbuh dalam diri menuntut adanya program belajar yang dapat memenuhinya. Begitu pula keaneka ragaman kebutuhan

belajar yang dirasakan menuntut adanya program belajar yang lebih aktif dan beraneka ragam pula. Sehingga usaha penetapan kebutuhan belajar perlu ada usaha untuk melakukannya (*approaches to training and development* dan *need assessment*). Beberapa teknik TNA yang dapat dikenali diantaranya adalah : *interviewing, Observing, working with groups, and writing questioners and surveys.*

Ada beberapa model dalam melakukan identifikasi kebutuhan belajar : 1) model induktif, 2) model deduktif, 3) model klasik.

1.2 Jenis Pelatihan

Metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *In-house dan Eksternal training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan on the job training (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis computer, yang sumbernya dari dalam perusahaan. Sedangkan *Eksternal training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain diluar perusahaan.

a. *On the job training*

Orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

b. *Outside training*

Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (*Outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih diluar perusahaan oleh orang dalam, atau oleh orang luar (diserahkan ke pihak lain).

Menurut Henry Simamora (2004) metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara, yaitu:

a. Presentasi informasi

Memberikan informasi-informasi yang dimiliki dari suatu pelatihan kepada trainer;

b. Metode simulasi

Teknik penerapan yang dilakukan dalam pelatihan;

c. Pelatihan pada pekerjaan

Pelaksanaan langsung pelatihan pada pekerjaan yang sedang dilaksanakan.

1.3 Strategi Pelatihan

Strategi yang dapat ditempuh dalam pelatihan SDM adalah sebagai berikut:

a. Pengkajian Kebutuhan (*Need Assesment*)

Kebutuhan akan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif tapi perlu dilakukan secara komprehensif yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu unjuk kerja personal yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan.

b. Persiapan dan Pelaksanaan Pelatihan

Untuk membuat persiapan pelatihan, perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh instruktur. Kita tidak boleh berasumsi bahwa kurikulum atau silabus sudah cukup memadai untuk pegangan menyampaikan materi. Pertemuan dengan seluruh penatar pada dasarnya untuk mencegah terlalu menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

c. Penempatan dan peningkatan Kinerja Pegawai

Penempatan ini menunjukkan berbagai variasi. Ada di antara mereka yang dipromosikan atau ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi dari sebelum mengikuti pelatihan. Ada yang menempati posisi semula yang sama, dan ada pula yang dialih tugaskan pada posisi lain dengan jabatan yang sama (mutasi).

1.4 Manfaat Pelatihan

Andrew F.Sikula (1981:236) menyatakan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

a. *Productivity*

Dengan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku.

b. *Quality*

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja.

c. *Human Resource Planning*

Dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya.

d. *Morale*

Dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi dari karyawan sehingga dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan.

e. *Indirect Compensation*

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu.

f. *Health and Safety*

Merupakan langkah terbaik dalam mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang.

g. *Obsolescence Prevention*

Langkah ini diharapkan akan mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluwarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

h. *Personal Growth*

Memberikan kesempatan kepada seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Manfaat pelatihan menurut William B. Werther dan Keith Davis, manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karier seseorang dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya dimasa yang akan datang.

1.5 Proses Pelatihan

Neo (2005:6) menyatakan terdapat 7 tahap dalam proses perencanaan pelatihan agar menjadi efektif.

1. Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan.
2. Memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi dan keahlian dasar yang diperlukan pelatihan.
3. Menciptakan lingkungan belajar.
4. Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan dalam pekerjaannya.
5. Mengembangkan rencana evaluasi yang meliputi identifikasi hal yang mempengaruhi hasil yang diharapkan dari pelatihan.
6. Memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran.
7. Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar dapat meningkatkan efektifitas pelatihan.

1.6 Komponen dalam proses pelatihan antara lain:

1) Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis tingkat organisasi ditujukan untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi yang memerlukan program pelatihan.

Analisis tingkat jabatan, tugas untuk mengidentifikasi dari pelatihan yang dibutuhkan.

Analisis tingkat individu untuk mengidentifikasi karakteristik dari tenaga kerja.

Penentuan kebutuhan akan pelatihan dengan analisis di tingkat organisasi, jabatan, tugas, dan individu tersebut dapat dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu yang akan menganalisis berbagai kebutuhan perusahaan.

a. *Performance Analysis*

Pendekatan ini mulai analisisnya dengan menjawab pertanyaan “Kinerja apa yang dibutuhkan?”

b. *Task Analysis*

Pendekatan ini mulai analisisnya dengan menjawab pertanyaan “Tugas apa yang dibutuhkan?”

c. *Competency Study*

Pendekatan ini mulai analisisnya dengan menjawab pertanyaan “Kompetensi apa yang dibutuhkan?”

d. *Planning Needs Survey*

Pendekatan ini mulai analisisnya dengan menjawab pertanyaan “Kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan?”

2) Sasaran Pelatihan

Pelatihan karyawan diperlukan untuk mengatasi kesenjangan antara kualitas pelaksanaan tugas dengan standar kualitas minimal yang diperlukan, serta untuk meningkatkan kualitas kerja dalam rangka mempersiapkan karyawan tertentu untuk menempati posisi yang lebih tinggi. Mengingat bahwa karyawan merupakan unsure penting bagi perusahaan, pandangan yang mengatakan bahwa investasi terpenting yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan adalah investasi dalam bidang SDM merupakan pandangan yang sangat benar. Artinya bahwa baik dalam suasana perusahaan mengalami keberhasilan ataupun dalam hal perusahaan menghadapi berbagai permasalahan, manajemen harus mengambil sikap bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan tidak boleh berhenti.

3) Kurikulum Pelatihan

Program pelatihan yang diselenggarakan harus bersifat tailor-made dalam arti benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan spesifik suatu organisasi tertentu guna terpenuhinya kebutuhan organisasi yang menyelenggarakan sekaligus mewujudkan perilaku administrasi yang di idam-idamkan. Wahana yang paling efektif untuk

memenuhi persyaratan taylor-made adalah melalui penyusunan kurikulum yang tepat didukung oleh kegiatan lainnya yang berkaitan dengan kegiatan kurikuler. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kurikulum suatu program pendidikan dan latihan adalah:

- a. Kaitannya dengan jangka waktu penyelenggaraan pelatihan;
- b. Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler untuk mendukung kegiatan kurikuler;
- c. Alat bantu pengajaran yang diperlukan seperti overhead projector dan pralatan lainnya yang tentunya sangat berkaitan erat dengan teknik dan metode belajar mengajar yang akan digunakan.

4) Peserta Pelatihan

Sebelum mengikuti program pelatihan, terlebih dahulu perlu ditetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti program pelatihan, misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan. Dalam melaksanakan program pelatihan, terlebih dahulu harus dilakukan proses seleksi peserta.

5) Pelatih (Trainer)

Sebelum latihan dilaksanakan, training manjer menentukan trainers yang akan melatih para karyawan. Bagi perusahaan yang tidak mempunyai trainers sendiri, hal ini dapat diserahkan kepada lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang khusus menyediakan untuk keperluan tersebut.

a. Instruktur Internal

Adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan untuk memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan.

b. Pelatih Eksternal

Adalah seorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan yang diminta untuk memberikan pelatihan bagi karyawan.

c. Kombinasi Struktur

Berasal dari kombinasi internal dan eksternal merupakan suatu tim gabungan yang memberikan pelatihan kepada karyawan.

6) Pelaksanaan

Sebelum melaksanakan program pelatihan, peran pemimpin sangatlah berarti. Dalam memberikan tugas-tugas kepada para bawahan, seorang pimpinan harus dapat bertindak sebagai pelatih. Dalam memberikan tugas kepada karyawan, harus dan mengubah metode kerja pada karyawan lama, seseorang pemimpin harus dapat mempelajari dan menguraikan suatu bentuk kerja tertentu kedalam tahap-tahap pengerjaan dengan memberikan petunjuk pelaksanaannya secara terperinci. Dalam pelaksanaan program pelatihan, biasanya urutan-urutan memberikan latihan itu adalah terlebih dahulu melakukan persiapan kemudian menyajikan dan memberi

kesempatan untuk mencoba, serta membiarkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Program pelatihan yang dilakukan harus diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sasaran pelatihan itu tercapai.

7) Evaluasi Pelatihan

Faustinno Cardoso Gomes (2000:209-211) menyatakan bahwa program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa di peroleh pada lima tingkatan, yaitu:

a. Reaction

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan.

b. Learning

Informasi yang di peroleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.

c. Behaviors

Perilaku dari peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performasi mereka.

d. Organization result

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

e. Cost effectivity

Dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untukpelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami organisasi.

2. Model-model training yang berdasar kepada kebutuhan pelatihan (*training need assessment*).

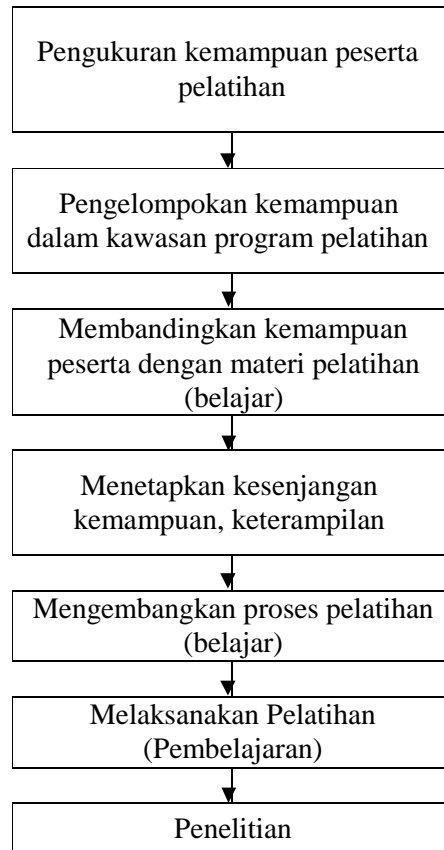
1) Model Induktif

Pendekatan yang digunakan dalam model Induktif menekankan pada usaha yang dilakukan dari pihak yang terdekat, langsung, dan bagian-bagian ke arah pihak yang luas, dan menyeluruh. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini diusahakan secara langsung pada kemampuan yang telah dimiliki setiap Sasaran didik (pelatihan), kemudian membandingkannya dengan kemampuan yang diharapkan atau harus dimiliki sesuai dengan tuntutan yang datang kepada dirinya. Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (*felt needs*) atau kebutuhan belajar dalam pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Pelaksanaan identifikasinya pun harus dilakukan secara langsung kepada peserta pelatihan itu sendiri. Untuk itu, model pendekatan ini digunakan bagi peserta pelatihan yang sudah ada (hadir menjadi peserta pelatihan).

Keuntungan Model induktif ini adalah dapat diperoleh informasi yang langsung, dan tepat mengenai jenis kebutuhan Peserta pelatihan, sehingga memudahkan kepada tutor (pelatih) untuk memilih materi pelatihan (belajar) yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Namun kerugiannya, dalam menetapkan materi pendidikan yang bersifat menyeluruh, dan umum untuk peserta pelatihan yang banyak dan luas akan membutuhkan waktu, dana, dan tenaga yang banyak. Karena setiap peserta pelatihan yang mempunyai kecenderungan ingin atau harus belajar dimintai informasinya mengenai kebutuhan pelatihan (belajar) yang diinginkan.

Langkah-langkah pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan (belajar) berdasarkan model Induktif ini adalah sebagaimana digambarkan dalam flow chart di bawah ini.

FLOW CHART MODEL INDUKTIF



Pelaksanaan pengukuran (*assessment*) kemampuan yang telah dimiliki calon peserta pelatihan disesuaikan dengan kondisi calon itu sendiri. Apabila calon sudah bisa membaca dan menulis, maka identifikasi dapat dilakukan melalui kegiatan pemberian angket, atau juga bisa melalui wawancara, dengan pokok-pokok pertanyaan diantaranya (contoh) :

Kemampuan apa yang diinginkan untuk dipelajari pada kesempatan sekarang? atau Ingin belajar apa sekarang?

Juga dapat dilakukan melalui pengajuan daftar isian atau kartu kebutuhan belajar. Calon peserta menjawab dan mengisi kuesioner pada bagian yang sudah disediakan. Begitu pula, apabila peserta pelatihan diberi kartu Kebutuhan Belajar, maka peserta pelatihan (sasaran) tinggal menuliskan jenis kemampuan yang ingin dipelajarinya pada kartu, yang telah disediakan.

Setelah memperoleh sejumlah kebutuhan belajar baik dari satu atau beberapa peserta, maka pelatih, tutor perlu menetapkan prioritas kebutuhan belajar. Penetapan prioritas ini dapat dilakukan tutor bersama-sama peserta pelatihan, atau dilakukannya sendiri yang kemudian diinformasikan lebih lanjut kepada peserta yang didasarkan kepada hasil jenis kebutuhan belajar yang diperoleh. Teknik yang digunakan untuk penetapan ini dapat dilakukan melalui diskusi, atau curah pendapat, atau pasar data. Pengajuan prioritas dari setiap peserta pelatihan dibarengi dengan alasan-alasannya. Namun demikian, pada akhirnya penetapan prioritas ini perlu disesuaikan dengan berbagai macam kemungkinan dari segi bahan belajar, sumber belajar, waktu, serta sarana penunjang lainnya.

Apabila tutor/pelatih sudah memperoleh penetapan prioritas, maka tutor/pelatih bertugas untuk mengembangkan materi pelatihan, serta menyelenggarakan proses pelatihan.

2) Model Deduktif

Pendekatan pada model ini dilakukan secara deduktif, dalam pengertian bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum, dengan sasaran yang luas. Apabila akan menetapkan kebutuhan pelatihan (belajar) untuk peserta pelatihan yang memiliki karakteristik yang sama, maka pelaksanaan identifikasinya dilakukan pengajuan pertimbangan kepada semua peserta pelatihan (sasaran). Hasil identifikasi diduga dibutuhkan untuk keseluruhan peserta pelatihan (sasaran) yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Hasil identifikasi macam ini digunakan dalam menyusun materi pelatihan (belajar) yang bersifat massal dan menyeluruh. Hal ini sebagaimana telah dilakukan dalam menetapkan kebutuhan pelatihan minimal untuk peserta pelatihan dengan sasaran tertentu seperti melihat latar belakang pendidikan, usia, atau jabatan dll. Kemudian dikembangkan ke proses pembelajaran dalam pelatihan yang lebih khusus.

Keuntungan dari tipe ini adalah bahwa hasil identifikasi dapat diperoleh dari sasaran yang luas, sehingga ada kecenderungan penyelesaiannya menggunakan harga yang murah, dan relatif lebih efisien dibanding dengan tipe induktif karena informasi kebutuhan belajar yang diperoleh dapat digunakan untuk penyelenggaraan proses belajar dalam pelatihan secara umum. Namun demikian, model ini mempunyai kelemahan dari segi efektifitasnya, karena belum tentu semua peserta pelatihan (sasaran) diduga memiliki karakteristik yang sama akan memanfaatkan, dan membutuhkan hasil identifikasi tersebut. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa

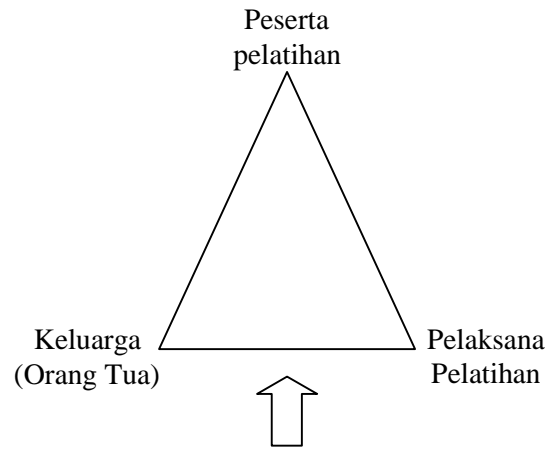
keanekaragaman peserta pelatihan (sasaran) cenderung memiliki minat dan kebutuhan belajar yang berbeda.

Kebutuhan belajar hasil identifikasi model deduktif termasuk jenis kebutuhan terduga (*expected needs*), dalam pengertian bahwa peserta pelatihan (sasaran) pada umumnya diduga membutuhkan jenis kebutuhan belajar tersebut. Hal menarik bahwa, pernyataan jenis kebutuhan bisa tidak diungkapkan oleh diri peserta pelatihan (sasaran) secara langsung, akan tetapi oleh pihak lain yang diduga memahami tentang kondisi peserta pelatihan (sasaran). Oleh karena itu, mengapa banyak terjadi "Drop out dalam pelatihan", atau kebosanan belajar, tidak adanya motivasi, malas, karena ada kecenderungan bahan belajar yang dipelajarinya dalam pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan belajar yang dirasakannya.

Langkah-langkah identifikasi kebutuhan belajar dalam pelatihan model ini adalah sebagaimana terdapat dalam flow chart di bawah ini.

Identifikasi pada model ini dilakukan secara massal kepada tiga pihak sasaran, yaitu:

- (1).Keluarga peserta pelatihan atau anggota masyarakat lain yang berkepentingan dengan pelatihan (pendidikan).
- (2).Pelaksana dan Pengelola Pelatihan: Kepala, penyelenggara, pelatih (tutor) dll. Sasaran ini memiliki pengalaman tentang wujud penyelenggaraan pelatihan yang telah diselenggarakan serta berbagai hal yang berkaitan dengan aspek-aspek kegiatan pelatihan.
- (3).Peserta pelatihan, untuk setiap jenis materi pembelajaran yang akan dikembangkan di kelas, sasaran ini ditetapkan untuk mencocokkan keinginan dan kemampuan pelatih (tutor) dalam mengembangkan proses dan materi pelatihan (pembelajaran).



(Ishak Abdulhak, 2000:34)

Tanda panah di bawah bagan di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan (kebutuhan belajar) dimulai dari identifikasi kepada kedua pihak (keluarga, orang tua, dan pengelola pelatihan) kemudian penetapan keputusannya disesuaikan dengan jenis kebutuhan pelatihan yang diharapkan oleh peserta.

Teknik yang digunakan dalam kegiatan identifikasi kebutuhan model ini adalah kuesioner, dan inventori yang disampaikan kepada ketiga pihak di atas, yang intinya menanyakan atau menyusun daftar jenis-jenis kebutuhan belajar yang diduga diperlukan untuk peserta.

Sebagai contoh:

Materi-materi apa yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan (sasaran), sesuai dengan mata pelajaran dalam pelatihan.....?

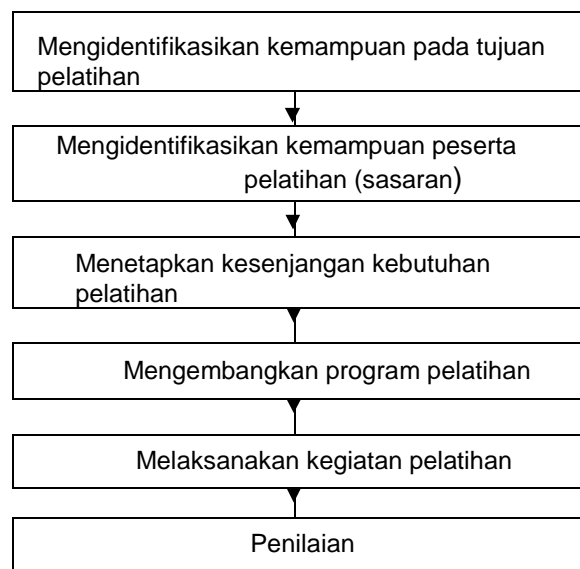
1.
2.
3.
4.
5.

Hasil identifikasi tersebut dikelompokkan ke dalam rumpun-rumpun pengetahuan dan keterampilan, kemudian ditetapkan prioritas. Selanjutnya, jenis kebutuhan belajar dalam pelatihan terpilih dikembangkan ke dalam bentuk program belajar yang akan digunakan oleh peserta pelatihan (sasaran). Begitu pula dalam memilih metoda, bahan dan alat pembelajaran dalam pelatihan.

3) Model Klasik

Model klasik ini ditujukan untuk menyesuaikan bahan belajar yang telah ditetapkan dalam kurikulum atau program belajar dengan kebutuhan belajar yang dirasakan peserta pelatihan (sasaran). Berbeda dengan model yang pertama, pada model ini pelatih (tutor) telah memiliki pedoman yang berupa kurikulum, umpamanya Kurikulum pelatihan prajabatan, kurikulum pelatihan kepemimpinan, satuan pelajaran dalam pelatihan, modul, hand-out dll. Identifikasi kebutuhan belajar pelatihan dilakukan secara terbuka dan langsung kepada peserta pelatihan (sasaran) yang sudah ada di kelas. Pelatih (tutor) mengidentifikasi kesenjangan di antara kemampuan yang telah dimiliki peserta pelatihan (sasaran) dengan bahan belajar yang akan dipelajari.

Tujuan dari model klasik ini adalah untuk mendekatkan kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga peserta pelatihan (sasaran) tidak akan memperoleh kesenjangan dan kesulitan dalam mempelajari bahan belajar yang baru. Keuntungan dari model ini adalah untuk memudahkan peserta pelatihan (sasaran) dalam mempelajari bahan belajar, di samping kemampuan yang telah dimiliki akan menjadi modal untuk memahami bahan belajar yang baru. Kelemahannya adalah bagi peserta pelatihan (sasaran) yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan belajar yang akan dipelajari menuntut untuk mempelajari terlebih dahulu kesenjangan kemampuan tersebut, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkannya membutuhkan waktu yang lama. Langkah-langkah kegiatan pada model klasik ini adalah sebagai berikut:



Kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan model klasik ini dilakukan pelatih kepada peserta pelatihan, dengan cara pemberian tes, wawancara, atau kartu kebutuhan belajar, untuk menetapkan kemampuan awal peserta (*entry behaviour level*). Selanjutnya, kemampuan awal tersebut dibandingkan dengan susunan pengetahuan yang terdapat dalam materi (modul, satpel dll) yang sudah ada. Apabila pelatih (tutor) memperoleh hasil bahwa kemampuan peserta pelatihan (sasaran) di bawah batas awal bahan belajar yang terdapat pada program belajar, maka peserta pelatihan (sasaran) perlu memberikan *supplement* terlebih dahulu, sampai mendekati batas bahan pelatihan yang akan dipelajari. Namun, apabila pelatih (tutor) memperoleh hasil bahwa kemampuan awal sudah berada pada pokok bahasan yang ada pada program, maka peserta pelatihan bertugas untuk menetapkan strategi belajar dalam pelatihan yang tepat untuk membelajarkan peserta dari pokok bahasan pertama. Penetapan metode belajar ini ditujukan untuk menghilangkan kebosanan pada diri peserta.

3. Model-model Pelatihan berdasar pada Proses dan Materi Latihan. *Subject Matter Analysis* (SMA).

Ada beberapa model latihan yang dikembangkan para ahli yang disesuaikan dengan pendekatan, strategi serta materi latihan, Model-model pelatihan tersebut sebenarnya sudah lama dikembangkan, namun sampai saat ini model-model tersebut masih tetap dipergunakan namun demikian proses dan langkah-langkahnya disesuaikan dengan perkembangan kemampuan sasaran pelatihan, masalah-masalah yang perlu dipecahkan, kebutuhan kurikulum dan metodologi pelatihan itu sendiri. Pelatihan-pelatihan tersebut diantaranya adalah :

Model latihan keterampilan kerja (*Skill training for the job*) model latihan ini dikembangkan oleh Louis Genci (1966). Model ini mencakup empat langkah yang harus ditempuh dalam penyelenggaraan pelatihan. Langkah pertama, mengkaji alasan dan menetapkan program latihan.

Kegiatan lainnya mencakup identifikasi kebutuhan, penentuan tujuan latihan, analisis isi latihan, dan pengorganisasian program latihan. Kedua, merancang tahapan pelaksanaan latihan. Kegiatannya mencakup penentuan pertemuan-pertemuan formal dan informal selama latihan (*training sessions*), dan pemahaman terhadap masalah-masalah pada peserta latihan. Ketiga, memilih sajian yang efektif. Kegiatannya mencakup pemilihan dan penentuan jenis-jenis sajian, pengkondisian lingkungan termasuk di dalamnya penggunaan sarana belajar dan alat bantu, dan

penentuan media komunikasi. Keempat, melaksanakan dan menilai hasil latihan. Kegiatannya meliputi transformasi pengetahuan dan keterampilan dan nilai berdasarkan program latihan, serta evaluasi tentang perubahan tingkah laku peserta setelah mengikuti program latihan.

Otto dan Glaser (1970) dalam bukunya yang berjudul “ The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel”, mengemukakan *Model Pengembangan Strategi Latihan*. Model ini terdiri atas lima langkah. Pertama, menganalisis masalah latihan. Kedua, merumuskan dan mengembangkan tujuan-tujuan latihan. Ketiga, memilih bahan latihan, media belajar, metode dan teknik latihan. Keempat, menyusun kurikulum dan unit, mata latihan, dan topik latihan. Kelima, menilai hasil latihan.

Parker mengembangkan Model Rancang Bangunan Latihan dan Evaluasi (*Training Design and Evaluation Model*) sebagaimana dimuat Craig dalam buku “*Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*”(1976: 19-2). Model ini terdiri atas tujuh tahapan kegiatan. Ketujuh tahapan kegiatan itu adalah menganalisis kebutuhan-kebutuhan latihan, mengembangkan tujuan-tujuan latihan, merancang kurikulum latihan, merancang dan memilih latihan, merancang pendekatan evaluasi latihan, melaksanakan program latihan, dan mengukur hasil latihan. Tahapan-tahapan tersebut merupakan kegiatan berangkai dan berurutan.

Crone dan Hunter (1980), dalam buku “*From the Field-Tested Participatory Activities for Trainers*”, memaparkan model pelaksanaan latihan yang terdiri atas empat langkah (Model empat langkah). Langkah **pertama** adalah mempersiapkan kelompok belajar. Ke dalam langkah ini termasuk upaya menggali harapan warga belajar terhadap program latihan, pembinaan keakraban dan kerjasama di antara mereka, pembagian sub-sub kelompok. Langkah **kedua** ialah mengidentifikasi kebutuhan belajar dan analisis tujuan latihan. Kegiatannya mencakup pengumpulan informasi tentang kebutuhan belajar para warga belajar dari para warga belajar, dan dari masyarakat dan lembaga terkait dengan tugas atau aktivitas warga belajar. Analisis tujuan latihan didasarkan atas kebutuhan belajar tersebut. Langkah **ketiga** adalah memilih dan mengembangkan metode serta bahan belajar. Kegiatan ini mencakup analisis model tingkah laku yang sedang dan akan ditampilkan oleh warga belajar, menentukan bahan belajar dan tahapan pembelajaran, serta memilih teknik-teknik pembelajaran. Langkah **Keempat** yaitu menilai pelaksanaan dan hasil latihan.

Termasuk ke dalam kegiatan ini adalah menentukan strategi evaluasi terhadap proses dan perolehan latihan. Langkah-langkah tersebut saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya.

Parker (1976) mengembangkan model latihan yang dapat dinamai *Model Tujuh Langkah (The Seven-step Model)*. Model ini mencakup langkah-langkah sebagai berikut. **Pertama** adalah melaksanakan identifikasi dan analisis kebutuhan latihan. **Kedua** ialah merumuskan dan mengembangkan tujuan-tujuan latihan. **Ketiga**, merancang kurikulum latihan. **Keempat**, Memilih dan mengembangkan metode latihan. **Kelima**, menentukan pendekatan evaluasi latihan. **Keenam**, melaksanakan program latihan. **Ketujuh**, melakukan pengukuran hasil latihan. Langkah-langkah hendaknya dilakukan secara berurutan. Namun, hasil langkah ketujuh, yaitu pengukuran hasil latihan, dapat digunakan sebagai masukan bagi langkah kedua, yaitu untuk mengembangkan tujuan-tujuan latihan atau langkah pertama, yaitu untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan-kebutuhan latihan.

Model latihan lainnya dikembangkan oleh Centre for International Education (CIE) University of Massachusetts. Model latihan *Sembilan Langkah*. Urutan langkah model ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan, sumber-sumber, dan kemungkinan hambatan.
- 2) Merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus latihan.
- 3) Menyusun dan mengembangkan alat penilaian awal (pre-test) dan alat penilaian akhir (post-test) peserta latihan
- 4) Menyusun urutan kegiatan latihan dan mengembangkan bahan belajar.
- 5) Melatih para pelatih dan staf program latihan.
- 6) Melakukan penilaian awal terhadap peserta latihan.
- 7) Melaksanakan program latihan.
- 8) Melakukan penilaian akhir terhadap peserta latihan.
- 9) Melakukan penilaian program latihan dan memberikan umpan balik. Umpan balik dari hasil evaluasi program dapat digunakan untuk kesembilan langkah tersebut di atas.

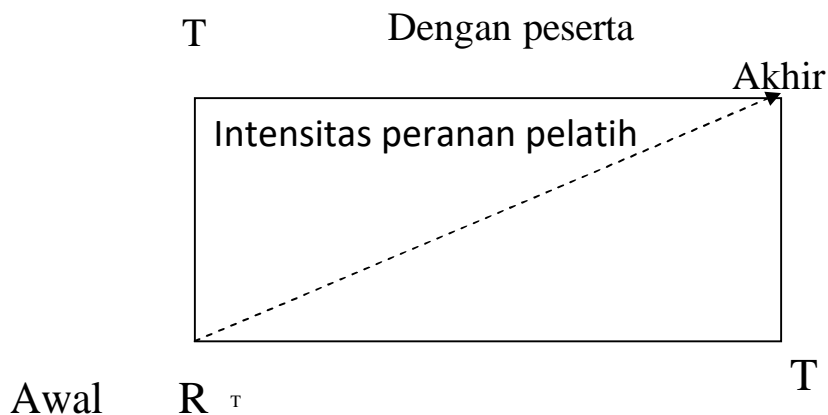
Model Sembilan Langkah tersebut pernah diterapkan dalam beberapa program latihan di Indonesia.

Model Latihan Partisipatif (*Participatory Training Model*). Model latihan ini mencakup 10 langkah kegiatan berurutan yang dapat digambarkan sebagai berikut. Model pelatihan ini sebenarnya merupakan pembaharuan (inovasi) dari model-model

yang telah diuraikan terdahulu. Model pembelajaran partisipatif sebenarnya menekankan pada proses pembelajaran, di mana kegiatan belajar dalam pelatihan dibangun atas dasar partisipasi aktif (keikutsertaan) peserta pelatihan dalam semua aspek kegiatan pelatihan, mulai dari kegiatan merencanakan, melaksanakan, sampai pada tahap menilai kegiatan pembelajaran dalam pelatihan. Upaya yang dilakukan pelatih pada prinsipnya lebih ditekankan pada motivasi dan melibatkan kegiatan peserta.

Intensitas hubungan yang harus dibangun dalam model pelatihan ini seperti digambarkan sebagai berikut :

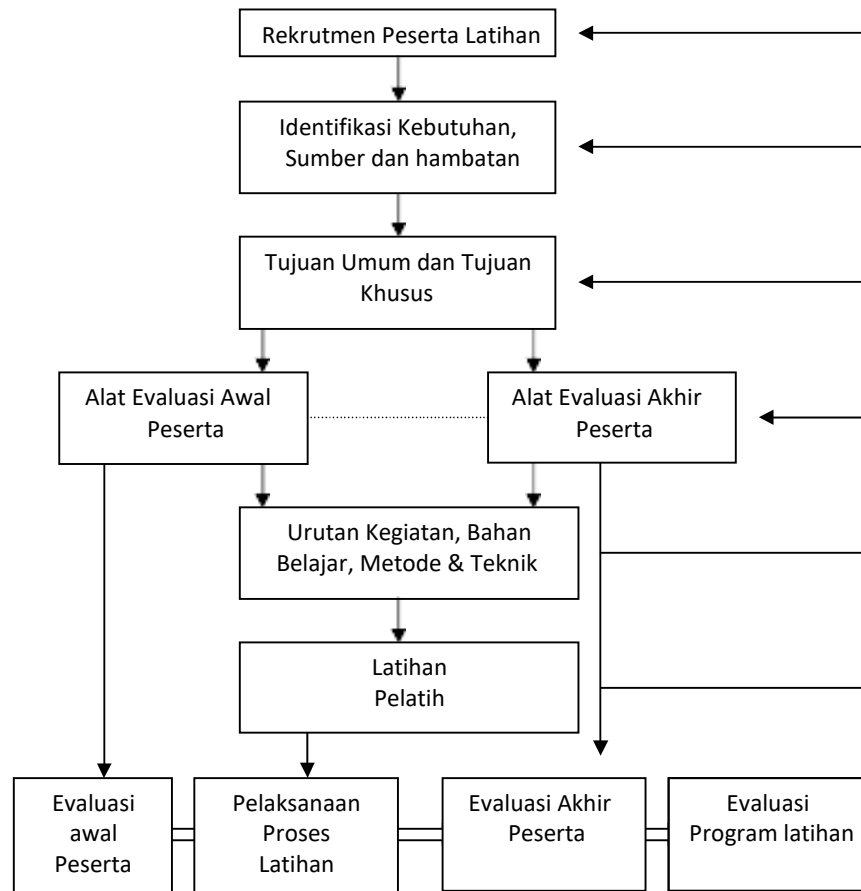
Hubungan antara peranan sumber belajar (pelatih)



Keterangan : T = tinggi
R = rendah

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa pada awal kegiatan pelatihan intensitas peranan pelatih adalah tinggi : Peranan ini ditampilkan dalam membantu peserta dengan menyajikan informasi mengenai bahan ajar (bahan latihan) dan dengan melakukan motivasi dan bimbingan kepada peserta. Intensitas kegiatan pelatih (sumber) makin lama makin menurun sehingga perannya lebih diarahkan untuk memantau dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan pelatihan dan sebaliknya kegiatan peserta pada awal kegiatan rendah, kegiatan awal ini digunakan hanya untuk menerima bahan pelatihan, informasi, petunjuk, bahan-bahan, langkah-langkah kegiatan dll. Kemudian partisipasi warga makin lama makin menaik tinggi dan aktif membangun suasana pelatihan yang lebih bermakna.

Langkah Kegiatan Model Latihan Partisipatif



Beberapa teknik yang dapat dipergunakan dalam model pelatihan ini adalah

- 1) Teknik dalam tahap pembinaan keakraban : teknik diad, teknik pembentukan kelompok kecil, teknik pembinaan belajar berkelompok, teknik bujur sangkar terpecah (broken square),
- 2) Teknik yang dipergunakan pada tahap identifikasi : curah pendapat, dan wawancara,
- 3) Teknik dalam tahap perumusan tujuan : teknik Delphi dan diskusi kelompok (round table discussion),
- 4) Teknik pada tahap penyusunan program adalah : teknik pemilihan cepat (Q-short technique) dan teknik perancangan program,
- 5) Teknik yang dapat dipergunakan dalam proses pelatihan : Simulasi, studi kasus, cerita pemula diskusi (discussion starter story), Buzz group, pemecahan masalah kritis, forum, role play, magang, kunjungan lapangan, dll.
- 6) Teknik yang dapat dipergunakan dalam penilaian proses pelatihan, hasil dan pengaruh kegiatan : respon terinci, cawan ikan (fish bowl technique), dan pengajuan pendapat tertulis.

Bagaimana membangun aktivitas belajar peserta pelatihan (sasaran) dari permulaan

- a. *Team Building* : Membantu peserta pelatihan (sasaran) untuk mengenal dirinya dan temannya atau membangun kerjasama dan saling membutuhkan.
- b. *On- the –spot assessment* : Mempelajari peserta pelatihan (sasaran), terutama berkaitan dengan sikap, pengetahuan maupun pengalaman pribadinya.
- c. *Immediate learning involvement* : Mengembangkan istilah-istilah yang dapat menarik minat peserta pelatihan (sasaran).

Bagaimana Membantu peserta pelatihan (sasaran) agar secara aktif mengembangkan pengetahuannya, keterampilannya maupun sikapnya.

- a. *Full-class learning* : Pelatih (tutor) mengalihkan perhatian peserta pelatihan (sasaran) dengan cara instruksi atau melakukan stimulus setelah semua peserta pelatihan masuk kelas.
- b. *Diskusi Kelas* : Buat isu-isu kunci sehingga mengundang dialog dan debat di antara peserta pelatihan.
- c. *Question Prompting* (pertanyaan cepat): Peserta pelatihan kembali bertanya atau mengklarifikasi pertanyaan.
- d. *Collaborative learning* : Tugas dikerjakan secara bersama-sama dalam kelompok kecil.
- e. *Peer teaching* (Pengajaran teman sebaya) : Instruksi dilakukan/dipimpin oleh peserta pelatihan itu sendiri.
- f. *Independent learning* : Aktivitas belajar dilakukan secara sendiri-sendiri (mandiri)
- g. *Affective learning* : Kegiatan ini dapat membantu peserta pelatihan untuk mampu memahami perasaan, nilai-nilai (moral), maupun sikapnya.
- h. *Skill Development* : Belajar dan latihan keduanya harus mengandung unsur technical dan non-technical.

2. Bagaimana agar belajar tidak cepat lupa

- a. *Review* : Mengingat kembali (mengulang pelajaran) atau membuat ringkasan dari pelajaran yang telah dipelajarinya.
- b. *Self-Assessment* : Menilai perubahan yang terjadi pada pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya.
- c. *Future-planning* : Menetapkan aturan agar peserta pelatihan melanjutkan belajar meskipun kelas telah selesai.
- d. *Expression of final sentiments* : Sampaikan, gagasan/pikiran, perasaan, dan perhatian peserta pelatihan dari awal sampai akhir pembelajaran.

3. Hal yang perlu diperhatikan dalam pelatihan

- a. Hindarkan uji coba metode mengajar yang keluar dari materi, Uji coba metode baru tidak lebih dari satu minggu.

- b. Ketika pelatih (tutor) memperkenalkan metode mengajar baru kepada peserta pelatihan, sampaikan alternatif penggunaannya sehingga peserta pelatihan bisa melakukan dan mengikutinya dengan baik, sampaikan umpan balik dari penggunaan metode tersebut.
- c. Jangan beri peserta pelatihan (sasaran) dengan tugas yang memberatkan dan terlalu banyak, berikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dirinya dan kelasnya.
- d. Sampaikan pedoman pengajaran dan materi secara jelas dan rinci, berikan contoh, ilustrasi agar peserta pelatihan tidak bingung, sehingga peserta pelatihan mampu menyerap materi dengan jelas dan cepat.

BAB III
PENUTUP
KESIMPULAN

- Pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.
- Metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *In-house dan Eksternal training*.
- Strategi yang dapat ditempuh dalam pelatihan SDM adalah sebagai berikut:
 - Pengkajian Kebutuhan (*Need Assesment*)
 - Persiapan dan Pelaksanaan Pelatihan
 - Penempatan dan peningkatan Kinerja Pegawai
- manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karier seseorang dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier, Gary. 1997. Human Resources Management, fourth edition, USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources. 20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.

- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Managemen. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- Ľuba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penilaian Kinerja Karyawan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

07

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Sistem penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menghasilkan output/informasi yang obyektif, yang mampu menggambarkan kondisi sebenarnya.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu mengidentifikasi dan menjelaskan penentuan Metode Penilaian Kinerja .

PEMBAHASAN

1. EVALUASI KINERJA

1.1 Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi terhadap kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, tujuannya tidak lain dan tidak bukan adalah untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan, adakah yang perlu diperbaiki dari karyawan tersebut, dan apa yang perlu dilakukan untuk mengembangkan kinerja karyawan tersebut.

Salah satu teori evaluasi /penilaian kinerja yang meminimalisir terjadinya subyektifitas penilaian adalah evaluasi kinerja 360°. Evaluasi kinerja 360° merupakan metode penilaian yang mengedepankan kualitas hasil penilaian dengan meminimalisir terjadinya subyektifitas penilaian dengan cara melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan dalam proses penilaian tersebut. Untuk itu dalam aplikasinya, ada beberapa pihak yang bertindak sebagai penilai dalam sistem penilaian kinerja 360 derajat, yaitu :

- 1) Atasan langsung, yaitu atasan yang memberikan pengawasan secara langsung.
- 2) Peer (rekan kerja), yaitu karyawan yang mempunyai posisi sama atau setara.
- 3) Bawahan, yaitu karyawan yang mempunyai posisi tepat bawahnya.
- 4) Self (diri sendiri), yaitu penilaian untuk pribadi yang bersangkutan.

Keunggulan model evaluasi 360° :

- 1) Lebih obyektif dan mengurangi bias daripada model evaluasi satu arah.
- 2) Mampu meningkatkan awareness karyawan terhadap perusahaan/organisasi.
- 3) Adanya unsur fairness dalam pelaksanaan penilaian kinerja (karena menyertakan semua komponen untuk memberikan evaluasi)
- 4) Mempermudah proses identifikasi kekuatan dalam rangka pengembangan kemampuan lebih lanjut.
- 5) Membantu proses pembangunan tim (team work).

penerapan sistem evaluasi ini dapat tercapai dengan baik, apabila kerahasiaan dari narasumber atau pihak penilai terjaga. Hal ini bertujuan untuk menjaga kualitas penilaian yang dilakukan. Kemudian perlu adanya pemahaman kepada semua komponen penilai mengenai sistem yang akan dijalankan, termasuk proses pengolahan data dan pihak berwenang. Namun terlepas dari itu semua yang terpenting adalah adanya dukungan dari semua pihak,

khususnya dari jajaran manajemen puncak dalam penerapan sistem ini. Bagaimana pun peran pimpinan sangat penentuan keberhasilan dalam penerapan sistem ini.

2. CARA MENILAI KINERJA

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Agar kinerja karyawan bisa mencapai performa terbaik, maka diperlukan penilaian.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mengevaluasi performa kerja masing-masing karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan. Setelah penilaian kinerja selesai dilakukan, maka selanjutnya akan diberikan reward atau punishment terhadap karyawan yang bersangkutan. Reward akan diberikan terhadap karyawan yang berprestasi dan mampu meraih target. Sedangkan punishment merupakan konsekuensi yang harus siap ditanggung oleh karyawan yang tidak mampu memberikan performa terbaiknya sehingga tidak berhasil meraih target yang telah ditentukan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan bentuk motivasi sekaligus apresiasi dalam dunia kerja. Dengan penilaian tersebut, seorang karyawan akan termotivasi untuk selalu memberikan performa terbaiknya karena selalu mendapatkan dukungan dan apresiasi.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, kinerja karyawan bisa diukur dengan beberapa metode berikut ini:

- 1) Checklist. Biasanya digunakan untuk melaporkan attitude karyawan.
- 2) Skala. Metode ini menggunakan indikator penilaian berdasarkan faktor-faktor penting yang dibutuhkan dalam kerja. Misalnya skill, teamwork, dan tanggung jawab.
- 3) Grading. Setelah mengevaluasi performa kerja masing-masing karyawan, maka setiap karyawan kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori yang telah ditetapkan berdasarkan evaluasi performa yang telah dilakukan.
- 4) Ranking. Yakni membandingkan performa kerja antar karyawan lalu dirangking untuk mencari yang terbaik.

Penilaian kinerja karyawan akan memberikan sejumlah manfaat baik bagi karyawan, atasan maupun perusahaan. Bagi karyawan, penilaian kinerja akan memberikan manfaat berikut ini:

(1) memberikan motivasi; (2) memberikan kejelasan standar penilaian kerja; (3) sebagai tolok ukur diri untuk perbaikan kinerja pada masa selanjutnya; (4) merupakan sarana untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan diri sendiri; (5) sarana untuk mencari penyelesaian masalah kerja; (6) sarana untuk menjalin komunikasi dengan atasan.

Sedangkan bagi atasan, penilaian kinerja karyawan akan memberikan manfaat sebagai berikut: (1) sebagai masukan untuk peningkatan manajemen; (2) memperbaiki sistem pengawasan; (3) sarana untuk meningkatkan kepuasan kerja; (4) sarana untuk mengenal karakteristik, kelemahan, dan kelebihan masing-masing karyawan; (5) sebagai media komunikasi antara atasan dan bawahan untuk memberikan masukan bagi perusahaan.

Adapun bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja karyawan antara lain: (1) meningkatkan kualitas perusahaan; (2) meningkatkan kinerja karyawan; (3) sebagai media komunikasi; (4) sebagai masukan untuk mengetahui jenis pelatihan atau training yang dibutuhkan oleh karyawan.

Penilaian kinerja karyawan akan membantu menumbuhkan iklim kerja yang sehat karena semua pihak baik karyawan, atasan maupun perusahaan akan mendapatkan masukan berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Dengan cara ini pula karyawan, atasan, dan perusahaan bisa saling bekerja sama secara sportif untuk meraih target yang telah ditetapkan.

3. PENILAIAN KINERJA

Pengertian Kinerja

- a. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994)
- b. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996)
- c. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996).
- d. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat individu. Dengan demikian kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.
- e. Dari berbagai definisi, dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter, dan kilogram.

Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Menurut Andrew F. Sikula, Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Dale Yoderk, Penilaian prestasi kerja adalah prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai.

Dengan penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilainya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Istilah yang sama artinya dengan penilaian adalah *konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personnel review, sharring rating, dan behavioral assessment*.

Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Pengertian penilaian kinerja menurut Noe, et al, (2000) bahwa penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajer yakin bahwa aktivitas dan output karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

Pengertian diatas memberikan arti bahwa sistem manajemen kinerja memiliki tiga bagian, yaitu:

- a. Pendefinisian kinerja
- b. Pengukuran kinerja
- c. Pemberian umpan balik informasi kinerja

Penilaian dan umpan balik kinerja dapat terjadi baik secara formal maupun informal. Penilaian dan umpan balik kinerja secara informal adalah ketika supervisor memberi tahu dan berkomentar terhadap kinerja disaat terjadi kinerja baik atau buruk. Sedangkan penilaian dan umpan balik kinerja yang lebih formal merupakan suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, dimana supervisor menilai setiap kinerja karyawan dengan menggunakan prosedur penilaian resmi, yaitu suatu system/pro-sedur yang dirancang oleh organisasi untuk menilai/mengevaluasi kinerja karyawan secara regular dan sistematis. Penggunaan metode formal atau informal tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh ukuran organisasi. Organisasi yang lebih besar cenderung menggunakan kedua-duanya, baik

formal maupun informal. Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil, cenderung menggunakan metode informal.

Fungsi Penilaian Kinerja

Ada beberapa fungsi dan kegunaan yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja. Menurut Byars dan Rue (1997), penilaian kinerja adalah untuk pembuatan keputusan administratif yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan peningkatan upah berdasarkan atas jasa karyawan.

Penggunaan lain dari penilaian kinerja adalah mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, peningkatan kinerja digunakan sebagai alat berkomunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan saran yang diperlukan untuk merubah perilaku, sikap, keahlian atau pengetahuan. Ini merupakan tipe umpan balik yang menjelaskan kepada karyawan tentang pekerjaan yang diharapkan oleh manajer.

Fungsi dan kegunaan yang lain, bahwa informasi yang berasal dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai (1) input untuk validasi prosedur seleksi, dan (2) input untuk perencanaan sumberdaya manusia.

Tujuan dan Kegunaan Penilaian kinerja Karyawan

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan
- f. Sebagai alat yang mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasikan perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- g. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- h. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Jadi dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan di mana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya

untuk diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan.

Secara umum penilaian kinerja karyawan berdampak positif bagi banyak pihak, berikut ini pihak-pihak yang akan merasakan dampak positif dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan:

a. Pihak karyawan

Adanya proses penilaian kinerja karyawan akan memberikan dampak positif bagi para karyawan diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, umpan balik terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya. Hal-hal positif tersebut akan dirasakan oleh pihak karyawan melalui adanya proses penilaian kinerja karyawan.

b. Pihak penilai

Ada banyak hal positif yang akan didapatkan oleh pihak penilai melalui adanya upaya penilaian kinerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah pihak perusahaan dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing karyawan, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami karyawan secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para karyawan apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan. Ada banyak dampak positif lainnya yang akan diperoleh oleh pihak karyawan maupun pihak perusahaan terhadap adanya proses penilaian kinerja karyawan. Upaya penilaian kinerja karyawan sebaiknya jangan ditakuti sebagai momen pemecatan terhadap karyawan, demikian juga pihak perusahaan hendaknya tidak terburu-buru membuat kebijakan yang menyakitkan bagi karyawan.

Syarat-syarat penilaian dan Persiapan Melakukan Penilaian Kinerja

Syarat penilaian sebagai berikut :

- a. Penilaian harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada. Penilaian hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.
- b. Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
- c. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian karyawan secara umum di kenal penilaian informal dan penilaian formal.

- a. Penilaian informal. Penilaian informal adalah menilai melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. Penilaian ini adalah masyarakat, konsumen, dan rekan.
- b. Penilaian formal. Penilaian formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan.

Persiapan Melakukan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi
Ketika sebuah organisasi mulai bekerja dengan sistem manajemen kinerja baru atau menggunakan formulir penilaian kinerja yang baru atau mengevaluasi dan memperbarui kompetensi mereka, maka seorang manajer yang cerdas akan meluangkan waktu bersama karyawannya untuk mencari tahu bagaimana membuat sistem yang baru itu berhasil.

Langkah-langkah Penilaian Formal

Menurut Ivancevich (1992), kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliable akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari 6 (enam) langkah, yaitu:

- 1) mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan criteria evaluasinya
- 2) mengadakan kebijaksanaan evaluasi kinerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai
- 3) memiliki penilai yang mengumpulkan data kinerja karyawan
- 4) memiliki penilai yang mengevaluasi kinerja karyawan
- 5) mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan
- 6) membuat keputusan dan menyimpan hasil evaluasi tersebut

Ada beberapa prinsip yang harus diikuti agar penilaian kinerja berhasil dilaksanakan diantaranya:

- a. Fokus terhadap masalah karyawan
- b. Rencanakan sebelumnya pertemuan anda dengan karyawan
- c. Buat catatan mengenai kinerja karyawan sepanjang periode penilaian
- d. Mintalah umpan balik dari karyawan dan dengarkan mereka

Dengan penilaian kinerja berbasis kompetensi juga penting bagi manajer untuk memberikan perhatian khusus pada hal-hal berikut :

- a. Buat kompetensi menjadi relevan bagi tim anda
- b. Dorong karyawan anda untuk bersedia menerima pujian atas prestasi mereka
- c. Bantu Karyawan anda memahami bagaimana kompetensi yang mereka miliki dapat membantu mereka mencapai tujuan
- d. Pelajari sumber daya yang tersedia dalam organisasi anda untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka

Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai

- a. Dasar penilaian. Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilain. Secara garis besar standar dibedakan atas dua :
 - 1) Tangible standard, yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya

2) Intangible standard, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya

b. Unsur yang dinilai

- 1) Kesetiaan. Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi.
- 2) Prestasi kerja. Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 3) Kejujuran. Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
- 4) Kedisiplinan. Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) Kreativitas. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kretivitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 6) Kerjasama. Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- 7) Kepemimpinan. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain.
- 8) Kepribadian. Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan.
- 9) Prakarsa. Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan.
- 10) Kecakapan. Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

- 11) Tanggung jawab. Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya.

Metode dalam penilaian kerja

Metode *point factor* menuntut beberapa persyaratan, yaitu:

- a. Menganalisis semua pekerjaan yang ada di dalam organisasi.
- b. Seleksi faktor ini pekerjaan yang ada diseluruh jabatan.
- c. Pertimbangkan faktor nilai pekerjaan sehingga nilai paling maksimal bagi suatu pekerjaan adalah 100.
- d. Kembangkan tingkat kualitas masing-masing faktor nilai pekerjaan tersebut, dan berikan point untuk masing-masing tingkat kualitas.

Metode *job point factor* metode ini diakui sangat stabil dan dapat dipercaya asalkan sudah dipertimbangkan secara baik bagi dimensi pekerjaannya, dan sudah ditetapkan *point factor* masing-masing, maka pemberian nilai selanjutnya dianggap lebih valid.

Pendekatan untuk Mengukur Kinerja

Pendekatan Komparatif, adalah pendekatan yang menuntut penilai untuk membandingkan kinerja individu dengan individu lain. Yang termasuk pendekatan komparatif antara lain:

- 1) *Ranking*
 - 2) *Forced distribution* (distribusi yang dipaksakan)
 - 3) *Paired comparison* (perbandingan berpasangan).
- a. Pendekatan Atribut, adalah pendekatan yang memusatkan perhatiannya pada sejauh mana individu memiliki atribut tertentu (ciri atau sifat) yang diyakini diperlukan untuk keberhasilan perusahaan. Teknik yang digunakan dalam pendekatan ini cenderung untuk menetapkan seperangkat sifat (seperti inisiatif, kepemimpinan dan kemampuan bersaing/competitiveness) dan menilai individu pada sifat-sifat tersebut.

b. Pendekatan Keperilakuan, adalah pendekatan yang berusaha untuk mendefinisikan perilaku karyawan yang harus efektif dalam pekerjaan (Noe, et. Al, 2000). Menurut Noe (2000), teknik yang tergantung pada pendekatan keperilakuan antara lain:

- 1) *Critical Incident* (Insiden kritis)
- 2) *Behavioral Anchored Rating Scale* (skala penilaian berdasarkan perilaku)
- 3) *Behavioral Observation Scales* (skala observasi berhubungan dengan perilaku)
- 4) Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives/MBO*), pendekatan ini lebih umum digunakan untuk professional dan karyawan manajerial.
- 5) Metode penilaian kinerja lain, dikemukakan oleh Malthis sebagai berikut:



Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia: Robert L Mathis, John H Jackson, Thomas, Penerbit Salemba Empat, 2002

- Metode Penilaian Kategori, adalah metode yang menuntut manajer memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja..
- Metode Perbandingan, adalah metode yang menuntut manajer secara langsung membandingkan kinerja karyawan satu sama lain.
- Metode Naratif, pada metode ini para manajer dan spesialis sumber daya manusia diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Catatan yang dibuat lebih

mendeskripsikan tindakan karyawan daripada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

- Metode Tujuan/Perilaku, metode ini berusaha mengatasi kesulitan dari metode diatas dengan menggunakan beberapa pendekatan perilaku yang berbeda.

Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

- a. Beberapa kesalahan dalam penilaian, salah satu kesalahan dalam penilaian kinerja adalah efek halo. Disamping itu preferensi personal, prejudis dan bias juga dapat menyebabkan kesalahan dalam penilaian kinerja.
- b. Mengatasi kesalahan dalam penilaian. Suatu pendekatan yang cukup menjanjikan untuk mengatasi kesalahan dalam penilaian kinerja adalah meningkatkan keahlian penilai. Penilai harus dilatih untuk dapat mengobservasi perilaku lebih akurat dan memberikan pertimbangan lebih fair.

4. MERIT SISTEM

Merit System maksudnya adalah Pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan atas dasar baik buruknya kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin besar kompensasi yang akan diperoleh.

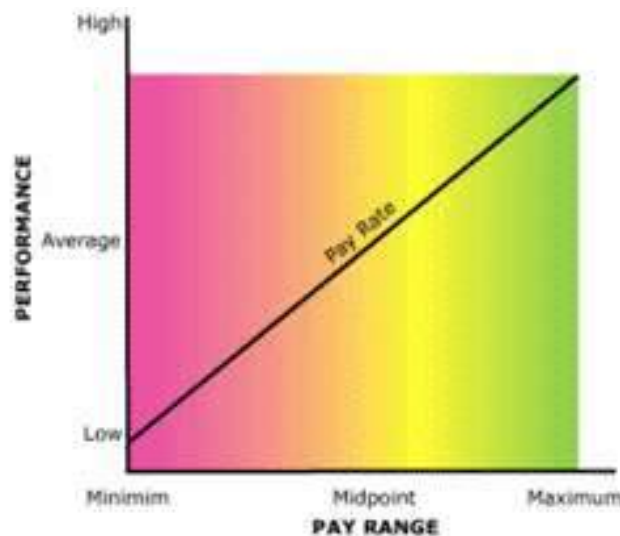


Figure 17-1. The concept of pay for performance

Sumber: ERI (Economic Research Institute

Ilustrasi diatas menunjukkan konsep pemberian kompensasi berdasarkan kinerja. Garis vertikal menunjukkan kinerja, sedangkan garis horizontal menunjukkan kompensasi yang diterima. Grafik menunjukkan Pergerakan kompensasi yang diterima karyawan akan mengikuti kinerja karyawan yang bersangkutan. Kinerja rendah akan memperoleh kompensasi minimum, sedangkan kinerja tinggi akan memperoleh kompensasi maksimum, selama dalam batas skala gaji pada peringkat jabatan karyawan. Artinya kompensasi yang diterima oleh karyawan dengan peringkat jabatan junior staf, meskipun ia mempunyai kinerja sangat tinggi tapi tidak mungkin keluar dari skala gaji peringkat jabatan junior staf.

DAFTAR PUSTAKA

- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier, Gary. 1997. Human Resources Management, fourth edition, USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources. 20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.

- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- Ľuba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penjelasan Kompensasi: Gaji dan Upah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

09

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Struktur kompensasi pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja pegawai maka organisasi/ perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu menjelaskan Kompensasi: Gaji dan Upah .

PEMBAHASAN

PENGERTIAN KOMPENSASI

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Hani Handoko). Dimana program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Di samping itu, kompensasi dalam bentuk pengupahan dan balas jasa yang lainnya sering merupakan komponen –komponen biaya paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan dengan baik maka akan berdampak pada kehilangan sumber daya manusia yang terlatih dan mempunyai konsekuensi harus melatih karyawan lagi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Hal sama dikemukakan Ivancevich (1995),”kompensasi adalah fungsi Human Resource Management (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun nonfinansial”. Dengan demikian, sebagai penghargaan atas penyerahan dan pemberian segenap hasil kerja atau performance pegawai kepada organisasi, maka organisasi memberikan balas jasa, imbalan jasa, penghargaan, penghasilan, compensation atau reward.

Ditinjau dari sisi pandang organisasi, pemberian imbalan jasa atau penghasilan akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut akan mempengaruhi seberapa jauh tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Selain itu, harus pula diakui bahwa penghasilan pegawai pada hakikatnya termasuk dalam komponen biaya. Apabila dihadapkan pada salah satu tujuan organisasi untuk meraih keuntungan (profit) maka biaya pegawai seperti halnya juga jenis biaya lainnya, merupakan komponen biaya organisasi yang perlu dikendalikan dalam konteks minimizing cost sehingga dapat dicapai efisiensi kegiatan yang optimal tinggi. Sementara itu, dari sisi pandang pegawai menilai bahwa balas jasa dapat dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya.

Kebutuhan pegawai terus berkembang. Dari sisi pandang lain, para pegawai juga menyadari bahwa organisasi mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karya nyata mereka. Dengan demikian, imbalan jasa atau penghasilan itu haruslah diterima dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya dalam konteks maximizing income. Benturan kepentingan antara organisasi dan individu pegawai dalam pemberian penghasilan tersebut, sering kali menimbulkan masalah.

Di sisi lain Werther and Davis (1982) mengemukakan sebagai berikut: "Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation". Berdasarkan batasan tentang kompensasi tersebut, berikut ini dikemukakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang pegawai terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Hal itu baik meliputi upah per jam maupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian Sumber Daya Manusia. Cascio (1993 ; 225) menyatakan bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja pegawai pada suatu perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (1992:147), yang mengatakan: *"Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incentive will tend to restore physiological and psychological balance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtaining friends will tend to restore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friends are the incentives in these examples."* Yang berarti: "kompensasi, pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju kepada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas."

BENTUK-BENTUK KOMPENSASI

Menurut Mathis dalam bukunya, kompensasi terbagi atas kompensasi langsung dan tak langsung.

1. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan penghasilan tidak tetap.
 - Gaji Pokok : Kompensasi yang diterima seorang karyawan yang biasanya diberikan melalui gaji dan upah.
 - a) Gaji adalah Imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.
 - b) Upah adalah imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja.
 - Penghasilan tidak tetap : jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kerja individual, tim atau organisasional
2. Kompensasi tak langsung berupa *tunjangan karyawan* yang berarti sebuah tunjangan tidak langsung yang diberikan untuk seseorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional.

Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang dan ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Di Indonesia sampai sekarang ini nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil. Misalnya, dengan adanya kebijaksanaan pemerintah tentang devaluasi maka meskipun upah yang diterima dalam rupiah adalah sama, tetapi secara riil daya belinya akan turun.

Untuk itulah, setiap organisasi harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah, dan mencoba untuk menyesuaikan keuangan. Dengan demikian, setiap organisasi harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang (rupiah) terhadap para pegawainya. Contoh, terhadap semangat dan kerjanya, kemungkinan sebagai faktor pengikat dan sebagainya. Meskipun turunnya upah riil tersebut bukan kesalahan organisasi, tetapi hal itu akan berpengaruh pada organisasi.

Untuk itu, masalah ini harus menjadi bahan pertimbangan. Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah tersebut justru lebih baik. Hal itu berarti jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut. Statis tidak terbatas hanya karena

organisasi tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang (rupiah), tetapi statis dalam arti yang sangat luas.

Apabila organisasi setelah menetapkan besarnya kompensasi tidak mau meninjau kembali maka organisasi tersebut dalam penetapan kompensasi dikatakan statis. Banyak faktor yang menyebabkan perlunya kompensasi tersebut ditinjau kembali. Apabila faktor-faktor tersebut berubah maka sebenarnya kompensasi yang diberikan harus ditinjau kembali. Faktor-faktor tersebut antara lain perubahan tingkat hidup penduduk; perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah; dan perubahan tingkat upah dari perusahaan lain.

Selanjutnya, Samsudin (2006:187) mengemukakan sebagai berikut, "kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun nonfinansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (nonfinansial)

Menurut Hadari Nawawi, bentuk –bentuk kompensasi:

1. Kompensasi Finansial

Pembayaran berupa nilai atau finansial kepada para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka adalah finansial. Kompensasi finansial ada 3 yaitu: Pembayaran Langsung, Intensif dan Tunjangan

2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi ini antara lain meliputi situasi kerja dimana para pekerja menemukan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Contoh: kompensasi nonfinansial adalah menciptakan suasana kerja dimana para pekerja merasa senang hati melakukan kerjanya seperti, dan hubungan sosial yang mesra antara para pekerja dan dengan manajemen, fasilitas kerja yang memadai dan lain-lain.

3. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam

kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya alternatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

4. Gaji Variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, di mana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus atau intensif. Untuk eksekutif, adalah program pembayaran bonus dan intensif. Untuk eksekutif, adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya lebih jangka panjang seperti kepemilikan saham.

5. Tunjangan

Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai tukar dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

6. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan penelitian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya.

7. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah, yang berupa uang atau barang. Misalnya THR, tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak

langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan.

8. Intensif

Intensif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu intensif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

9. Kompensasi Total

Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari tiga jenis kompensasi tersebut diatas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan intensif.

10. Kompensasi Khusus

Kompensasi ini juga disebut dengan Penghasilan Tambahan yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Misalnya: berupa kendaraan perusahaan, tempat tinggal, dan lain-lain

TUJUAN – TUJUAN ADMINISTRASI KOMPENSASI

1. Memperoleh personalia yang berkualitas. Kompensasi perlu ditetapkan untuk menarik karyawan yang akan melamar karena perusahaan – perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai suplai dan permintaan tenaga kerja.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang. Bila kompensasi yang di berikan tidak kompetitif maka akan banyak karyawan berkinerja baik yang akan keluar.
3. Menjamin Keadilan. Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan. Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan .prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab barudan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui kompensasi yang efektif
5. Mengendalikan biaya-biaya . Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya lebih layak dan tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawan. Yang kemudian dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.
6. Mematuhi peraturan yang legal. Seperti aspek- aspek manajemen manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal, program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan, dengan peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-Rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
2. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan)

Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah :

1. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif
2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Manajemen Kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. Manajemen kompensasi dalam organisasi secara umum bertujuan untuk membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang.

Menurut Davis dan Werther tujuan spesifik yg dicapai melalui manajemen kompensasi yang efektif adalah :

1. Mendapatkan karyawan yang cakap/kompeten
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada
3. Menjamin terciptanya keadilan (*equity*)
4. Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku
7. Menumbuhkan saling pengertian
8. Membantu menciptakan efisiensi administrasi

Menurut Cascio, tujuan yang mungkin paling penting dari setiap sistem pembayaran atau kompensasi adalah keadilan (fairness atau equity). Keadilan dapat dinilai paling tidak dari tiga dimensi, yaitu :

- **Keadilan internal (internal equity)** : artinya, jika dipandang dari nilai relatif setiap jabatan terhadap sebuah organisasi, apakah tingkat pembayarannya adil?.
- **Keadilan eksternal (external equity)** : artinya, apakah gaji/upah yang dibayarkan oleh sebuah organisasi adil jika dibandingkan dengan tingkat upah yang dibayarkan organisasi sejenis?.
- **Keadilan individual (individual equity)** : artinya, apakah imbalan yang diterima oleh seseorang “adil” jika dibandingkan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama atau sejenis?.

BERBAGAI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI UPAH DAN GAJI

1. Suplay dan permintaan tenaga kerja.

Berbagai pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970 –an kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Serikat Karyawan

Lemah dan kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan, dan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi.

3. Produktifitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini perusahaan tidak dapat lagi bersaing, oleh karena itu perusahaan tidak dapat membayarkan upah kepada karyawan melebihi kontribusi mereka terhadap perusahaan. Dan bila itu terjadi maka perusahaan berunding kembali untuk menentukan pekerjaan- pekerjaan melatih karyawan baru untuk menaikkan suplay atau melakukan otomatisasi.

4. Kesiediaan untuk membayar

Bukan merupakan pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan *ingin* membayar kompensasi secara adil dan layak, oleh karena itu perusahaan juga merasa bahwa karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu untuk mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktifitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Seperti yang disebutkan diatas, kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba

yang diraih, dimana hal ini mempengaruhi produktifitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

6. Berbagai kebijakan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijakan pembayaran bonus (premium) di atas harga dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau menarik karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan yang lain mungkin menaikkan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

7. Kendala – Kendala Pemerintah

Tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturan mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah lembur, dan pembatas umur untuk tenaga anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI (SUMBER LAIN)

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

A. Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

B. Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a. Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang

berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

b. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan yang berbeda berimplikasikan pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c. Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan adminstratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

C. Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) tenaga kerja lebih dari permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c. Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek- praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

JENIS- JENIS KOMPENSASI

Sebagaimana telah diuraikan di atas, kompensasi adalah gaji/upah ditambah dengan fasilitas dan insentif lainnya yang diterima pegawai dari organisasi. Pengertian ini menunjukkan bahwa selain mendapatkan upah/gaji yang ditetapkan, pegawai juga mendapatkan kompensasi. Jenis-jenis kompensasi selain upah/gaji tetap adalah 1) pengupahan insentif; 2) kompensasi pelengkap; 3) keamanan/kesehatan.

1) Insentif

Yang dimaksud dengan insentif adalah memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan satu pegawai dengan yang lain.

a. Sifat dasar Insentif

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

1. Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
4. Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja giat.

Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif macam-macam seperti Premi (*bonus Payment*), *stock option* (hak untuk membeli/mendapatkan saham pada harga tertentu), *Phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

b. Kesulitan Sistem Pengupahan Insentif

Menurut Heidjrachman dan Susilo Martoyo (1994) terdapat delapan kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu:

1. Alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
2. Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
3. Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).
4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.
6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
7. Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang.
8. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya . Dengan demikian perusahaan harus cukup cermat dan hati- hati dalam menentukan sitem pengupahan insentif ini.

2) Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefit*).

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program- program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Jika upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Saat ini kompensasi pelengkap berkembang pesat terutama karena :

1. Perubahan sikap karyawan.
2. Tuntutan serikat pekerja.

3. Persaingan yang memaksa perusahaan untuk menyediakan *benefit* yang menarik dan menjaga karyawannya
4. Persyaratan- persyaratan yang ditetapkan pemerintah
5. Tuntutan kenaikan biaya hidup

Kompensasi pelengkap meliputi :

a. *Tunjangan antara lain berbentuk :*

1. Pensiun
2. Pesangon
3. Tunjangan Kesehatan
4. Asuransi Kecelakaan Kerja.

b. *Pelayanan yang meliputi :*

1. Majalah
2. Sarana Olah Raga
3. Perayaan Hari Raya
4. Program Sosial Lainnya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Jaminan rasa aman karyawan (*Employee Security*)
2. Gaji dan upah yang dibayar pada saat karyawan tidak bekerja (*Pay for time not worked*)
3. Bonus dan penghargaan (*Bonus and Rewards*)
4. Program Pelayanan (*Services Program*)

Beberapa keuntungan atau manfaat yang didapat organisasi dengan pemberian kompensasi pelengkap kepada karyawannya diantaranya adalah :

1. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan
2. Penurunan *turn over* karyawan dan absensi
3. Pengurangan kelelahan
4. Pengurangan pengaruh serikat buruh/ pekerja
5. Hubungan masyarakat yang lebih baik
6. Pemuasan kebutuhan- kebutuhan karyawan
7. Meminimalkan biaya kerja lembur
8. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah

3) Keamanan serta kesehatan karyawan

Pembinaan kesehatan karyawan atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi nonfinansial yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat seorang karyawan/anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasi karyawan yang bersangkutan. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, makin positif sumbangan mereka bagi organisasi/perusahaan. Pada umumnya, perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi. Biasanya tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan tersebut terletak pada manajer operasional perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, antara lain meliputi :

1. Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan
2. Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan
3. Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan
4. Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja
5. Program-program latihan keamanan bagi karyawan
6. Pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya

Kesehatan karyawan yang dimaksud disini adalah kesehatan jasmani dan rohani sedangkan keamanan adalah keadaan karyawan yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja. Upaya memelihara keamanan dapat dilakukan dengan:

1. Menggunakan mesin yang dilengkapi dengan alat pengaman.
2. Menggunakan peralatan yang lebih baik.
3. Mengatur *lay out* pabrik dan penerangan yang sebaik mungkin.
4. Lantai-lantai, tangga-tangga dan lereng-lereng dijaga harus bebas dari air, minyak dan oli.
5. Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik.
6. Menggunakan petunjuk-petunjuk dan peralatan-peralatan keamanan beserta larangan-larangan yang dianggap perlu.
7. Mendidik para karyawan dalam hal keamanan.
8. Membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

HUBUNGAN KOMPENSASI DENGAN MSDM

Sehubungan dengan uraian tentang batasan kompensasi tersebut, dapat dikemukakan bahwa suatu cara organisasi meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai, antara lain, melalui kompensasi. Masalah kompensasi ini mungkin merupakan hal yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi pegawai maupun organisasi. Kompensasi harus memiliki dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai.

Apabila kompensasi tersebut diberikan secara benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja pegawai di antara para pegawai, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut pegawai menentukan skala kehidupannya. Sementara itu, kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga pegawai. Oleh karena itu, bila para pegawai memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Program kompensasi juga penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Di samping itu, kompensasi (dalam bentuk upah dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Sementara itu, Hasibuan (2003:118) mengemukakan sebagai berikut.

"kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Contoh, kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penuai padi upahnya 10% dari hasil padi yang dituainya".

Berdasarkan uraian tersebut, berikut ini dapat dikemukakan bahwa pada prinsipnya memang pemberian kompensasi tersebut merupakan hasil penjualan tenaga para pegawai terhadap organisasi. Namun, dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para pegawai telah memberikan segala kemampuan kerjanya pada organisasi maka organisasi sewajarnya menghargai jerih payah pegawai tersebut dengan cara memberi balas jasa atau kompensasi yang setimpal kepada pegawai.

Hubungan antara organisasi dan pegawai tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di tengah pasar. Organisasi sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada para pegawai (pencari kerja), dan pegawai bersedia menjual/memberikan tenaga/jasanya pada organisasi. Sebagai imbalan dari pemberian tenaga ini, maka organisasi akan memberi imbalan atau kompensasi kepada pegawai atas jasa yang diberikannya tersebut. Jadi, hal tersebut merupakan hubungan mutualistis simbiosis (hidup bersama saling menguntungkan).

Dijelaskan bahwa sebelum pertukaran (antara tenaga/jasa dengan kompensasi) mungkin telah terjadi tawar menawar antara organisasi dan pegawai tentang jenis pekerjaan yang akan dikerjakan, serta berapa besar imbalan yang akan diterima dari tenaga/jasa yang diberikan pada organisasi tersebut. Dengan terjadinya proses seperti itu, jelaslah bahwa kebutuhan organisasi akan terpenuhi (pekerjaan yang ada, ada orang yang mau mengerjakannya), di pihak lain pegawai akan terpenuhi pula kebutuhannya karena ada orang yang mau "membayar" jasa/tenaga yang dipunyainya. Sebagai hasil transaksi ini, kedua belah pihak akan mendapat untung.

Hal sama juga dikemukakan Rivai (2005:357) sebagai berikut. "kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan/organisasi". Lebih lanjut, Rivai (2005:357) menjelaskan sebagai berikut.

"Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan".

Berdasarkan batasan tentang kompensasi tersebut, berikut dapat dikemukakan bahwa masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan tersebut besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Dengan demikian, setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier,Gary.1997. human resources Management,fourt edition,USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

- Sedarmayanti (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS* (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi*. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. *Seleksi dan Penempatan Kerja*, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- L'uba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.

- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog)* - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kompensasi: Insentif dan Tunjangan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

10

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Struktur kompensasi pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja pegawai maka organisasi/ perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu menjelaskan Kompensasi: Insentif dan Tunjangan

PEMBAHASAN

1. PENGERTIAN INSENTIF

Insentif adalah sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dgn kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. (*Insentif merupakan tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji/upah yang diberikan oleh organisasi/perusahaan*).

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi.

Hasibuan (2011:118) "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi."

Yani (2012:145) "Insentif merupakan salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja, maka semakin tinggi juga insentif yang diberikan."

Kadarisman (2012:182) "Insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing* dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya."

Riani (2013:131) "Insentif adalah sarana untuk memotivasi karyawan dalam mencapai suatu target tertentu. Insentif dalam perkembangannya bisa dalam berbagai bentuk: bonus, komisi baik secara finansial (uang dan saham) ataupun dalam bentuk *benefit* lain (jalan-jalan keluar negeri, rumah, mobil, dan lain-lain)."

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dipahami oleh peneliti bahwa insentif merupakan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya dengan memperhitungkan hasil kerja yang dicapai, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan prestasi dalam rangka mencapai produktivitas dan hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemberian insentif juga dapat diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Pada mulanya segala bentuk usaha yang dilakukan oleh setiap karyawan pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, misalnya keinginan untuk lebih maju dan berprestasi serta ingin mendapatkan hasil yang lebih besar dari pada sebelumnya. Untuk dapat melaksanakan maksud dan tujuan tersebut dibutuhkan adanya suatu dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dorongan dari luar. Dorongan yang berasal dari luar tersebut dapat berasal dari pimpinan perusahaan, misalnya dengan adanya pemberian tambahan yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya. Dimana hal ini disebut dengan istilah insentif.

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda terhadap istilah Insentif. Menurut Agency theory (Jensen dan Meckling, 1976) dan penelitian kompensasi oleh Gomez dan Balkin, 1992; Heneman, 1992) mengatakan bahwa “Insentif digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya”. Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan bahwa insentif adalah “tambahan penghasilan (uang, barang dan lain sebagainya) yang diberikan sebagai perangsang gairah kerja”. Menurut Samsudin (2006 : 194) mendefinisikan insentif adalah “pemberian upah atau gaji yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja”. Sedangkan menurut Panggabean (2004 : 89) “insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan”. Menurut Simamora (2004 : 514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2001 : 89) “suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi”.

Insentif juga diartikan oleh Swasta dan Ibnu Sukotjo (1995: 270) adalah suatu dorongan kerja yang efektif bagi karyawan agar bekerja dengan lebih produktif. Kemudian Ranupandojo dan Suad Husnan (2002 : 161) juga mengartikan insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Jadi pengertian insentif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

2. TUJUAN PEMBERIAN INSENTIF

Tujuan Insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Handoko (2008:62) tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial. Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi perusahaan
 - a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
 - b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
 - c. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.
2. Bagi pegawai
 - a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok.
 - b. Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Kadarisman (2012:207) pada dasarnya tujuan pokok dari semua program insentif adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkannya.

Menurut Panggabean (2004 : 89) tujuan insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Selanjutnya Ranupandojo dan Suad Husnan (1982 : 162) dalam bukunya Manajemen Personalia bahwa tujuan pemberian insentif adalah a. Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan, b. Memberikan kegairahan untuk menaikkan produktifitas, c. Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja karyawan yang utuh, d. Untuk meningkatkan *OutPut*, e. Menambah penghasilan dari pada karyawan. Dalam suatu perusahaan setiap karyawan dalam melakukan suatu kegiatan mempunyai maksud dan tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan karena kebutuhan manusia bermacam-macam dan selalu merasa tidak puas dalam keadaannya sekarang. Untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya maka diperlukan penghasilan tambahan bagi karyawan. Sehingga hal tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sebuah perusahaan.

Tujuan utama dari pemberian insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standart yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata. Karena tujuan perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan maka perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut.

3. JENIS-JENIS INSENTIF

Siagian (2006:268) ada beberapa jenis insentif yaitu sebagai berikut :

1. Rencana Insentif individu

a. *Piecework*

Piecework adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja karyawan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

b. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

c. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

d. Kurva “Kematangan”

Kurva “kematangan” diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

e. Insentif Bagi Eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada karyawan khususnya manajer atau karyawan yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

2. Rencana Insentif Kelompok

Insentif kelompok merupakan penghargaan yang diberikan atas keberhasilan kolektif dan merupakan kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Menurut pendapat Hasibuan (1990: 195) ada dua macam bentuk insentif yaitu “insentif material” (*material insentif*) dan “insentif non material” (*non material insentif*). a. Material Insentif adalah material sebuah imbalan prestasi yang diberikan, yang termasuk dalam material insentif adalah upah, barang-barang dan yang sejenisnya, b. Non Material Insentif adalah motivasi yang tidak berbentuk materi, yang termasuk non material insentif adalah penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, program penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan yang sejenisnya.

Selain pendapat diatas, untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi Manullang (1995: 150) menjelaskan insentif dapat dikelompokkan menjadi 3 golongan dan dapat disarikan sebagai berikut :a. *Material Incentive* adalah Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang, b. *Semi Material Incentive* adalah Semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang, meliputi: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam mengambil keputusan perusahaan, kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang : perusahaan, fasilitas- fasilitas tentang rekreasi, penjagaan kesehatan perusahaan dan sebagainya. c. *Non Material Incentive* pada hakekatnya adalah sikap pimpinan terhadap bawahannya, pegawai harus mempunyai kepercayaan terhadap atasannya. Sikap pimpinan akan memberikan kegairahan bekerja kepada pegawai seperti mempunyai sifat kejujuran dan tidak mementingkan diri sendiri.

Menurut pendapat Sarwoto (1991 : 155), penggolongan jenis-jenis insentif dapat digolongkan dalam dua kategori, yaitu: a. *Insentif Material* adalah tambahan penghasilan yang dapat dinilai dengan uang yang diberikan untuk memperbesar gairah kerja. Insentif material terdiri dari:1) Bonus yaitu pembayaran tambahan di luar gaji atau upah sebagai hadiah atau perangsang. Diberikan sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa mendatang, 2) Komisi yaitu Imbalan (uang) atau prosentase tertentu yang dibayarkan karena jasa yang diberikan dalam jual beli. Biasanya diberikan kepada pekerja bagian penjualan, 3) Profit Sharing yaitu Biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan dalam sebuah dana kemudian dimasukkan dalam daftar pendapatan setiap peserta, 4) Kompensasi yang ditanggung Merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan, meliputi : dana pensiun atau kontrak hari tua. *Insentif Non Material* adalah tambahan penghasilan yang diberikan tidak

dalam bentuk uang, antara lain: pemberian tanda jasa, pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan), ucapan terima kasih (secara formal maupun non formal), dan pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja.

Nawawi (2011:317) ada beberapa jenis insentif yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi atau Insentif Total

Keseluruhan penghargaan atau ganjaran yang diterima oleh seseorang tenaga kerja untuk seluruh pekerjaannya yang dilakukannya sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasinya.

2. Kompensasi atau Insentif Khusus

Penghasilan tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja dengan status tertentu dalam perusahaan.

Yani (2012:147) menyebuntukan bahwa ada beberapa jenis insentif yaitu sebagai berikut:

1. Insentif Individu

Insentif individu adalah insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas usaha dan kinerja individual.

2. Insentif Kelompok

Insentif kelompok adalah program bagi hasil dimana anggota kelompok yang memenuhi syarat tertentu saling berbagi hasil yang diukur dari kinerja yang diharapkan.

4. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INSENTIF

Faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam menetapkan tingkat insentif, agar dirasakan sebagai faktor yang meningkatkan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut akan menentukan juga tingkat insentif yang kompetitif. Sirait (2006:202) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat insentif adalah sebagai berikut:

1. Kondisi dan kemampuan dari perusahaan
2. Kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan
3. Keadaan ekonomi suatu negara

Siagian (2010:265) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat insentif adalah sebagai berikut :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Faktor yang harus di pertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

2. Tuntutan serikat pekerja

Serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji termasuk insentif yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya dalam usaha untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji.

3. Produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Hal ini menggambarkan bahwa kaitan yang sangat erat antara tingkat upah ataupun pemberian insentif dengan tingkat produktivitas kerja.

4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji

Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji karyawan tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijakan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif. Bahkan kebijakan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen

5. Peraturan Perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan, seperti tingkat upah minimum, upah lembur, jumlah jam kerja dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

5. SISTEM PEMBERIAN INSENTIF

Rivai (2011:387) salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi. Rivai (2011:387) ada beberapa sistem pemberian insentif yaitu:

1. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

2. Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga

3. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu.

4. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

5. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gain sharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan karyawan yang cuma-cuma, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

Metode-metode perhitungan insentif :

1. Insentif Individu meliputi :

a. *Piece-rate Incentive*

Individu dibayar untuk setiap barang yang dihasilkan. Karyawan mendapatkan = tarif gaji tertentu/bulan + tarif untuk setiap unit yang dihasilkan. Tarif seperti ini menjamin upah minimum dan karyawan yang rajin akan melampauinya, konsekuensinya mereka harus bekerja lebih keras untuk memperoleh bayaran yang maksimal.

b. *Komisi*

Kompensasi berdasarkan pada persentase unit /nilai penjualan.sistem ini menuntut kendali aktif dari jajaran manajemen.

c. *Bonus*

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Bonus membantu perusahaan mengendalikan biaya dan mengangkat kepuasan kerja karyawan.

d. *Bayaran berdasarkan keahlian*

Sistem imbalan berdasarkan keahlian ketimbang tingkat kinerja atau senioritas.

e. *Merit pay (Bayaran berdasarkan kinerja)*

Karyawan yang mencapai tingkat kinerja tertentu terhadap standar yang ditetapkan atau terhadap standar kinerja karyawan lainnya akan menerima kenaikan gaji.

2. Insentif Kelompok terdiri atas :

a. *Pembagian laba*

Karyawan mendapat bagian dari laba usaha perusahaan pada saat tingkat laba usaha tertentu berhasil dicapai perusahaan.

b. Pembagian keuntungan

Membagikan perbaikan produktivitas, penghematan biaya kpd karyawan.

- Pembagian kerap kali hanya pd tingkat unit.
- Pembagian diberikan secara berkala/sering

c. Program kepemilikan saham.

Bentuk insentif jangka panjang yang dulunya hanya ditawarkan kpd manajemen menengah dan puncak.

Menurut Cascio, yang dikutip Panggabean (2002: 92), syarat- syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian insentif agar dapat digunakan tujuan pemberian insentif dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut ini: a. Sederhana. Peraturan dari sistem insentif haruslah singkat, jelas, dan dapat dimengerti, b. Spesifik. Tidak cukup hanya dengan mengatakan, hasilkan lebih banyak atau jangan terjadi kecelakaan. Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, c. Dapat dicapai. Setiap karyawan seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu, d. Dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibebankan.

Selanjutnya Ranupandojo dan Suad Husnan (1990: 162) berpendapat bahwa ada beberapa sifat dasar dari pengupahan insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut bisa berhasil sebagai berikut: a. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri, b. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan out put dan efisiensi, c. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin, d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya, e. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat

6. SIFAT DASAR INSENTIF

Mangkunegara (2012:90) beberapa sifat dasar dari insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut dapat berhasil yaitu sebagai berikut :

1. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
2. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya.
5. Besarnya upah normal dan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan untuk bekerja lebih giat lagi.

7. KESULITAN DALAM SISTEM PENENTUAN INSENTIF

Mangkunegara (2012:89) beberapa kesulitan dalam sistem penentuan insentif kerja yaitu sebagai berikut :

1. Beberapa alat pengukur dari berbagai prestasi karyawan haruslah dapat dibuat secara tepat, bisa diterima dan wajar.
2. Berbagai alat pengukur tersebut haruslah dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Data yang menyangkut berbagai prestasi haruslah dikumpulkan tiap hari, minggu atau bulan.
4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima, haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerjaan yang menerima insentif, dan antara kelompok yang menerima dan yang tidak menerima insentif.
6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
7. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang kita lakukan juga harus sudah diperkirakan.

Keunggulan dan Kelemahan Program Insentif

Sistem Insentif menawarkan keunggulan-keunggulan sbb:

1. Sistem Insentif memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, pemangkasan biaya produksi, dan peningkatan laba usaha
2. Sistem ini memerlukan supervisi langsung yang lebih sedikit demi mempertahankan tingkat keluaran tertentu.
3. Sistem Insentif mendorong karyawan untuk mengurangi waktu yang hilang dan penggunaan waktu serta peralatan yang lebih efektif.
4. Sistem ini menghasilkan penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat.

Kelemahan Sistem Insentif meliputi :

1. Mutu produk dapat saja semakin memburuk
2. Seandainya hasil tidak masuk akal, efisiensi dan moral kerja karyawan bisa merosot.
3. Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat.

4. Penentuan tarif yang tidak akurat dapat menyebabkan laba usaha yang tidak wajar.
5. Pelaksanaan sistem memerlukan beberapa biaya tambahan
6. Karyawan mungkin menolak mengubah kondisi produksi.

Sama halnya dengan yang dijelaskan Simamora (2004:520) program insentif memiliki kelemahan dan keunggulan yaitu sebagai berikut :

1. Keunggulan–keunggulan insentif
 - a. Sistem ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, memangkas biaya-biaya produksi dan meningkatkan pendapatan.
 - b. Sistem ini memerlukan *supervise* langsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat- tingkat keluaran tertentu.
 - c. Sistem ini mendorong karyawan mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu dan peralatan yang lebih efektif.
 - d. Mereka dapat menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja yang lebih akurat.
2. Kelemahan-kelemahan insentif
 - a. Kualitas produk mungkin sangat buruk.
 - b. Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat.
 - c. Pelaksanaan sistem memerlukan beberapa biaya tambahan.
 - d. Kemungkinan–kemungkinan sukses mungkin terlalu mudah.

8. PENGUKURAN INSENTIF

Hasibuan (2011:184) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu:

1. Insentif Material

Insentif material adalah daya perangsang yang diberikan pada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Insentif material dapat diberikan dalam bentuk bonus, komisi, pembagian laba, kompensasi yang ditangguhkan, serta bantuan hari tua.

2. Insentif Nonmaterial

Insentif nonmaterial adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Insentif nonmaterial dapat diberikan dalam bentuk jaminan sosial, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi jabatan, pemberian pujian lisan atau tulisan.

9. TUNJANGAN

Tunjangan karyawan adalah pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini.

Program tunjangan karyawan dapat dibagi dalam tiga kategori :

1. Tunjangan yang menggantikan penghasilan.
(mis : tunjangan keamanan sosial, pensiunan, program bagi yang tidak mampu/cacat jangka pendek/panjang)
2. Tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra yang dialami karyawan secara tidak terduga.
(mis : tunjangan kesehatan)
3. Tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan
(mis : tunjangan pembayaran kuliah, tunjangan liburan, tunjangan hari besar)

Tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi tujuan sbb:

1. Meningkatkan moral kerja karyawan
2. Memotivasi karyawan.
3. Meningkatkan kepuasan kerja.
4. Memikat karyawan-karyawan baru.
5. Mengurangi putaran karyawan.
6. Meningkatkan keamanan karyawan.
7. Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan.

Proses Penentuan Tunjangan Karyawan



10. PENGARUH INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012:9). Sebuah organisasi membutuhkan karyawan untuk menjalankan aktivitasnya. Setiap karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi mempunyai hasil atau output yang berbeda-beda karena beberapa faktor. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah insentif (Wibowo, 2014).

Insentif yang bervariasi baik yang bersifat material maupun non material sangat baik bagi perusahaan jika hal ini diperhatikan. Dimana insentif dapat memberikan rangsangan bagi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan lebih tinggi pada perusahaan. Tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial (Handoko, 2008:62). Insentif adalah sarana untuk memotivasi karyawan dalam mencapai suatu target tertentu (Riani, 2013:131).

Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semata-mata tanpa ada motivasi yang tinggi. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga kedepannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi (Subianto, 2016).

Setiap manusia pasti memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan layak. Begitu pula dengan para karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan.

Dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya itulah yang menyebabkan mereka bekerja, karena merasa bahwa perusahaan tempat mereka bekerja dapat memberikan apa yang mereka butuhkan. Jika dalam perusahaan itu dapat memenuhi kebutuhannya, maka hal ini akan membuatnya semakin giat bekerja, sehingga prestasi kerja dapat diraihinya.

Insentif yang bervariasi baik yang bersifat material maupun non material sangat baik bagi perusahaan jika hal ini diperhatikan. Dimana insentif dapat memberikan rangsangan bagi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan lebih tinggi pada perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Sarwoto bahwa : “setiap orang bekerja digerakkan oleh suatu motif, motif mana yang pada dasarnya bersumber pada berbagai macam kebutuhan pokok individual“. Jika kebutuhan karyawan baik yang bersifat material maupun non material dipenuhi oleh pihak perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya semakin baik dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Lebih lanjut Sarwoto menjelaskan bahwa “insentif adalah sebagai suatu perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam sebuah organisasi”.

Jika kebutuhan karyawan baik yang bersifat material maupun non material dipenuhi oleh pihak perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya semakin baik dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Pada hakekatnya insentif dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik dengan memanfaatkan unsur-unsur kerja yang lebih optimal, karena terdorong keinginan untuk memperoleh insentif yang lebih tinggi (Diviani, 2015).

Dari pendapat diatas, dapat dilihat adanya hubungan antara pemberian insentif terhadap prestasi kerja, dimana sistem insentif dirasa memiliki kekuatan mempengaruhi prestasi kerja karyawan, sebab prestasi kerja yang ada tidak tercapai begitu saja, dia ada karena hubungan timbal balik. Penerapan sistem insentif dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan begitu pun sebaliknya, prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penerapan sistem insentif.

DAFTAR PUSTAKA

- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier,Gary.1997. human resources Management,fourt edition,USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Managemen. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- L'uba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage:

<https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>

- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Integrasi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

11

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Integrasi dalam MSDM artinya: Pemaduan antara sumber daya manusia dengan organisasi. Seorang karyawan harus bersedia meleburkan dirinya dengan organisasi agar menghasilkan tindakan yang efektif.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan Mampu menjelaskan dan mengidentifikasi Integrasi

PEMBAHASAN

INTEGRASI

Pengertian Arti pentingnya.

Integrasi dalam MSDM artinya: Pepaduan antara sumber daya manusia dengan organisasi. Seorang karyawan harus bersedia meleburkan dirinya dengan organisasi agar menghasilkan tindakan yang efektif. Jadi setelah kita memperoleh tenaga kerja, melatih dan memberikan kompensasi kepada mereka, maka nampaknya tugas manajer Sumber Daya Manusia sudah selesai. Namun pada dasarnya adalah belum selesai karena misalnya dalam pengupahan/penggajian.

Bukankah apabila para karyawan sudah diberi upah, seharusnya mereka senang? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tidak, ternyata tidak selalu, seorang yang sudah digaji cukup tinggi, kemudian merasa puas dengan pekerjaannya.

Banyak sekali factor yang menyebabkan seorang merasa puas bekerja pada suatu organisasi, Karena itulah fungsi di dalam integrasi ini kita berusaha agar karyawan tidak hanya mampu bekerja sama tetapi juga mau melakukan kerja sama, atau bisa dikatakan kita harus bisa menyesuaikan diri/menyelaraskan yaitu antara keinginan karyawan dengan tujuan organisasi/perusahaan.

Dalam penyesuaian kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi sering kali terjadi perselisihan/konflik, dengan adanya perselisihan maka harus segera diatasi oleh Manager. Kegiatan – kegiatan manajerial dalam hubungan ini disebut hubungan manusiawi. Penyesuaian ini hanya bisa dilakukan: kalau kita bisa memahami sifat para karyawan, apa yang menjadi dorongan mereka untuk bekerja sebaik – baiknya, bagaimana kita memotivasi para karyawan agar mau melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik – baiknya. Persoalan – persoalan inilah yang harus dipecahkan dalam fungsi integrasi. Dengan demikian kita perlu memahami tingkah laku manusia dan factor yang mempengaruhi/mendorongnya. Jadi Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, Kedisiplinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining.

Integrasi berasal dari bahasa Inggris "integration" yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan, sedangkan integrasi di tinjau dari kamus besar bahasa Indonesia artinya yaitu : pembauran hingga menjadi kesatuan yang utuh atau bulat. Jadi pengintegrasian adalah pembauran antara perusahaan dan karyawan demi mencapai suatu kesempurnaan organisasi yang secara utuh atau bulat. Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan.

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang. Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

TUJUAN PENGINTEGRASIAN

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan. Strategi integrasi ini dibentuk oleh beberapa indikator sebagai berikut :

- a. pemeliharaan hubungan
- b. keunggulan bersaing
- c. penyesuaian intensif

PRINSIP PENGINTEGRASIAN

Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan

HAKEKAT KEBUTUHAN MANUSIA

Pengamatan perilaku seseorang, pemahamannya dan untuk mempengaruhi demi tujuan tertentu ada tiga masalah berlainan. Untuk mengerti dan mempengaruhi perilaku manusia kita perlu mengetahui kebutuhan – kebutuhan manusia. Sebagian ahli Psikologi sepakat bahwa perilaku manusia itu tersusun dari banyak unsur yang berhubungan sehingga menghasilkan suatu tingkatan keseimbangan tertentu yang nyata.

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori:

1. Kebutuhan fisiologis (jasmani)

Kebutuhan ini sering disebut primer yaitu kebutuhan – kebutuhan yang timbul dari daya upaya untuk mempertahankan hidup, seperti: makan, minum, udara, tempat tinggal, istirahat, seks. Menurut model “Manusia Ekonomis” menganggap bahwa kebutuhan – kebutuhan semacam ini adalah satu – satunya kebutuhan manusia. Di samping itu untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan dasar dan fundamental ini, orang harus juga meyakini bahwa kebutuhan itu akan terus dipuaskan dan dipenuhi. Dengan demikian, keterjaminan adalah suatu kebutuhan penting yang mempunyai prioritas tinggi bagi sebagian besar orang.

2. kategori social

Dalam kategori ini terdapat kebutuhan – kebutuhan: hubungan fisik dan pergaulan (sosial), cinta dan kasih sayang dan rasa diterima.

Sebagian orang suka berteman dan ingin hidup bersama orang lain. Namun hubungan fisik tidaklah cukup. Manusia merasakan suatu kebutuhan untuk cinta dan kasih sayang paling tidak dari beberapa manusia. Dengan demikian kita membentuk dan memelihara ikatan – ikatan keluarga dan persahabatan, hubungan yang sering kali sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan kebiasaan organisasi yang memperkerjakan.

Selain hubungan fisik dan kasih sayang, manusia membutuhkan penerimaan

oleh pertalian beberapa kelompok. Telah lama dicatat bahwa masyarakat modern cenderung membentuk lebih banyak kelompok dan bahwa seorang biasanya merupakan anggota dari banyak kelompok. Kebutuhan akan sikap masyarakat yang menerima dan menyetujui kepribadian seseorang juga tercermin dari factor

– factor seperti: Gaya, mode, tradisi, adat istiadat, dan kode etik. Hal itu merupakan suatu kebutuhan yang kuat dan menjadi salah satu sendi dari setiap masyarakat yang terorganisasi.

3. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan ini berasal dari kebutuhan untuk memandang ego atau diri sendiri dalam suatu cara tertentu. Diantara kebutuhan egoistic yang dapat ditemukan adalah sebagai berikut: pengarahan, kekuasaan, kebebasan, dan prestasi. Misalnya jika seseorang menerima promosi untuk menjadi penyelia, untuk memuaskan kebutuhan egonya dia harus meninggalkan persahabatan dengan banyak teman lama, sehingga tidak memuaskan kebutuhan social, melainkan memuaskan kebutuhan sendiri.

Perkembangan kedewasaan seringkali berbarengan dengan bertumbuhnya kebutuhan akan kekuasaan. Kemungkinan besar, kekuasaan merupakan kelanjutan dari kebutuhan akan penghargaan dan dengan sasaran terakhir untuk mencapai otonomi dan kebebasan.

Banyak ahli psikolog berpendapat bahwa kebutuhan manusia yang paling tinggi adalah kebutuhan untuk berprestasi atau perwujudan diri(self esteem) mereka.

Model model hirarki Kebutuhan Manusia yang dikemukakan oleh para ahli psikologi organisasi

Para ahli psikologi organisasi mengemukakan beberapa model untuk mempelajari tingkah laku manusia. Diantara penulis psikologi organisasi yang terkenal antara lain :

1. Hirarki kebutuhan Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy)

Inti teori Maslow ialah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri. Sedangkan kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan psikologis dasar (Fisiologis)

Contohnya kebutuhan akan makan minum, tempat tinggal , sandang, istirahat ,udara yang bebas.

b. Keselamatan dan keamanan (Safety and security).

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.

c. Cinta (kasih sayang) dan keterkaitan

Kebutuhan akan teman, dia ingin diterima oleh rekan rekannya , saling berinteraksi dan cinta.

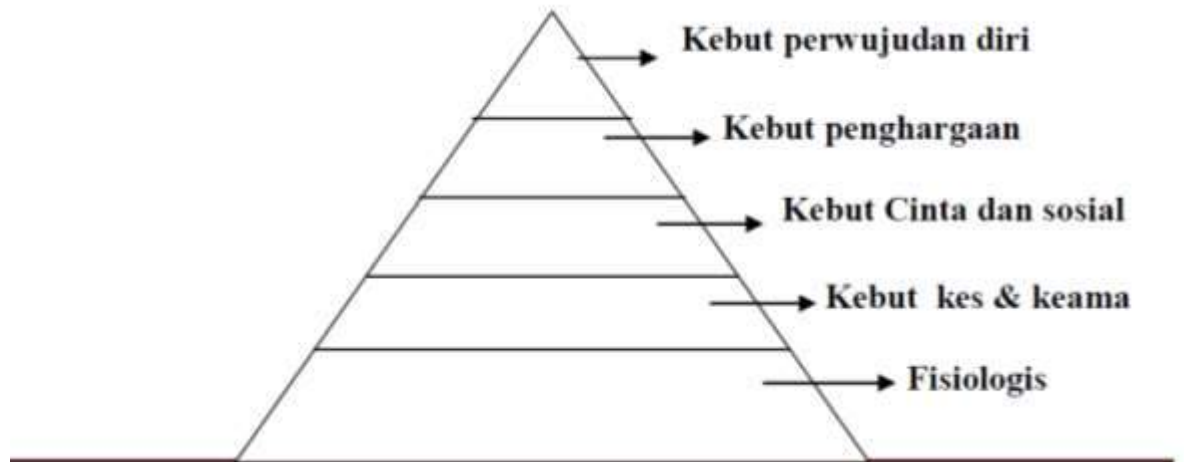
d. Penghargaan/harga diri (esteems)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

e. Perwujudan diri (Self actualisation)

Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

**Kalau di gambarkan Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow
sebagai berikut :**



Teori Maslow mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat pertama merupakan kebutuhan untuk kelangsungan hidup, sedangkan orang berusaha memenuhi yang lebih pokok fisiologis sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Orang-orang harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, tetapi apabila kebutuhan ini telah terpenuhi mereka ingin memenuhi kebutuhan yang lain. Tingkat kebutuhan selanjutnya yang cenderung mendominasi adalah kebutuhan rasa aman dan keselamatan (safety and security needs). Proses timbulnya kebutuhan ini adalah sebagai berikut: setelah memenuhi kebutuhan fisik yang pokok hari ini, orang ingin adanya jaminan tertentu bahwa kebutuhan itu dapat dipenuhi esok dan hari-hari selanjutnya. Mereka menginginkan keamanan fisik dan juga jaminan ekonomi. Keamanan itu pada dasarnya merupakan jaminan bahwa kebutuhan primer dapat dipenuhi esok hari dan sedapat mungkin untuk hari-hari selanjutnya. Dengan demikian, dalam kenyataan kebutuhan tingkat kedua berkaitan dengan kebutuhan tingkat pertama.

Jadi kalau kebutuhan fisiologis cukup terpuaskan dengan baik, akan muncul kebutuhan yang kedua, orang itu lupa bahwa dia tadinya kelaparan, dan sekarang mulai risau dengan suatu kebutuhan yang tadinya kurang penting. Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan. Tingkah laku manusia termotivasi/terdorong oleh kebutuhan yang belum terpuaskan,

dan bukan oleh kebutuhan yang sudah dipuaskan . Keinginan untuk keselamatan dan keamanan ini bisa terpenuhi misalnya dengan adanya masyarakat yang teratur, kemantapan pekerjaan, asuransi, agama/kepercayaan.

Setelah kedua jenis kebutuhan ini sudah terpuaskan maka timbulah ketiga jenis kebutuhan lainnya yang lebih tinggi tingkatannya. Kebutuhan akan cinta merupakan kebutuhan untuk disayang dan menyayang, berkumpul dengan orang lain. Kebutuhan untuk dihargai menyangkut masalah tentang penghargaan sosial. Pernyataan diri dan harga diri. Dengan terpenuhinya kebutuhan akan penghargaan , rasa percaya diri, perasaan berharga dan mampu akan semakin besar, kebutuhan yang terakhir menurut urutan diatas adalah Self Actualisation, menunjukkan keinginan untuk mewujudkan dirinya. Perwujudan diri ini ditujukan dari prestasinya dan kemampuan untuk melaksanakan ide idenya.

2. Menurut Douglas MC Gregor.

Dia mendasarkan diri pada kenyataan bahwa manusia sering merupakan makhluk yang kontradiktif. Para ahli ilmu jiwa telah lama diherankan dan dibingungkan oleh tingkah laku manusia yang sering bertentangan satu sama lain.

- Manusia sering nampak sebagai makhluk yang lemah lembut, simpatik dan penyayang tetapi pada waktu yang sama.
- Bisa memiliki kecenderungan untuk bersikap kejam kasar, tidak berperasaan, bengis, benci dan suka mengganggu.

Jika kita termasuk kelompok yang pertama maka kita hanya memerlukan sedikit pengaturan dari luar, tetapi kalau kita termasuk kelompok yang ke dua maka kita haruslah bisa mengendalikan diri kita sendiri dan dikendalikan oleh masyarakat.

Dengan menggunakan fenomena tersebut sebagai dasar kemudian ia melakukan pengamatan terhadap praktek praktek yang dilakukan oleh manajer tradisional. Dari pengamatan itu ia berpendapat bahwa nampaknya para manajer tradisional bekerja dengan menganut berbagai anggapan yang ia beri nama " Teori X " yaitu :

1. Rata rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
2. Karena sikap dasar yang tidak suka terhadap pekerjaan ini maka para karyawan perlu diatur, diawasi dan dipaksa, kalau perlu dengan ancaman hukuman, untuk menjalankan pekerjaan sebaik baiknya.
3. Rata rata manusia lebih suka untuk diarahkan, ia lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan kemampuan diatas segalanya.

Mc Gregor sendiri tidak sepakat seluruhnya dengan teori X tersebut, maka ia dengan menggunakan dasar dari penelitian psikologis dan sosial maka ia mengemukakan teori yang berlawanan dengan teori X yaitu teori Y yang intinya sebagai berikut :

1. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun untuk beristirahat.

2. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
3. Rata rata manusia belajar, dibawah kondiri yang layak , tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk melakukan kreatifitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi yuntuk memecahkan persoalan – persoalan organisasi adalah tersebar luas dan bukan sempit dalam masyarakat.
5. Dibawah kondisi kehidupan industri modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja.

Jika kita menerima model yang diajukan Mc Gregor, maka praktek praktek menejemennya akan berciri seperti :

1. Peniadaan jam pencatat kehadiran pegawai.
2. Fleksitime (waktu lues)
3. Dilakukannya job erichment (pemerayaan pekerjaan).
4. Manajemen berdasarkan sasaran dimana para bawahan menentukan sasaran dan menilai penyelesaian mereka sendiri.
5. Dilakukan pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan partisipasi terhadap masalah yang bersangkutan dengan lingkungan organisasi.

Semuanya jelas didasarkan pada konsep kemampuan yang tersebar luas dalam populasi dan kepercayaan terhadap setiap orang untuk berperilaku dengan cara yang bertanggung jawab. Dengan demikian jelas bahwa orang yang merasakan kebutuhan kebutuhan dari tingkatan yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan perwujudan diri mungkin akan berperilaku dengan cara yang serupa dengan yang dicakup dalam model teori Y.

3. Menurut Cris Argyris dengan memandang Manusia Dewasa

Walaupun manusia dibentuk pada saat lahir dengan semua kebutuhan Cris Argyris menekankan bahwa perkembangan dari titik itu pada hakekatnya kearah kedewasaan (maturity). Dia mengusulkan beberapa dimensi kedewasaan dimana orang akan berkembang untuk mencapai kesehatan mental yang baik. Pada awal dari rangkaian ini, yaitu pada saat proses pendewasaan baru dimulai ada 7 sifat yaitu :

1. Pasif
2. Tergantung.
3. Tak sadar diri.
4. Bersifat lebih rendah.
5. Mempunyai prospektif waktu yang baik.
6. Mempunyai minat yang dangkal dan sambil lalu.
7. Mampu berperilaku hanya beberapa cara.

Dipihak lain untuk menuju dewasa, sifat sifat yang dipunyainya :

1. Aktif.
2. Kebebasan.
3. Banyak kemampuan.
4. Pengembangan minat yang dalam.
5. Kesadaran akan pengendalian atas diri sendiri.
6. Perspektif yang lebih jauh.
7. Cita-cita untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.
8. Kemampuan untuk berperilaku dalam banyak memuaskan kebutuhan.

4. Teory Frederich Herberg

Frederich Hersberg mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yang didasarkan pada penelitian bersama . Dari hasil penelitian dikembangkan suatu gagasan bahwa ada serangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaanya atau disebut metode 2 faktor :

1. Rangkaian kondisi pertama disebut “ Faktor motivator “.

Menurut Hersberg factor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik yaitu terdiri dari :

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Penghargaan.
- c. Prestasi.
- d. Promosi.
- e. Tanggung jawab.

Hal ini semua sumber utama motivasi.

2. Rangkaian kondisi kedua disebut “ Faktor Hygiene “.

Sedangkan factor Hygiene merupakan factor kedua yang dapat menimbulkan rasa tak puas kepada pegawai yaitu terdiri dari :

- a. Kebijakan dan administrasi perusahaan.
- b. Kepenyelaaian (Supervisor).
- c. Hubungan antar pribadi.
- d. Kondisi kerja.
- e. Status.
- f. Rasa aman dalam bekerja.
- g. Upah.

BERBAGAI KEINGINAN KARYAWAN

Berbagai jenis kebutuhan manusia (Human needs) akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya.

Meskipun keinginan ini bisa bermacam – macam, beberapa keinginan (wants) berikut ini merupakan berbagai keinginan yang umumnya dinyatakan sebagai berikut:

1. Gaji atau upah yang baik, gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan fisiologis, social, maupun egoistis, karena itu tidak heran kalau banyak atau bahkan sebagian besar karyawan menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis.
Yaitu pekerja ajeg merupakan salah satu harapan para karyawan.
3. Rekan kerja yang kompak.
Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan social.
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan.
Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistic yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah, diumumkan kepada rekan – rekan sekerjanya.
5. Pekerjaan yang berarti. Meskipun ini merupakan perwujudan kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada saat ini keinginan ini agak sukar terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.
6. Kesempatan untuk maju.
Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan(karena alasan sosial) tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.
7. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik.
Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (safety needs). Tempat kerja yang aman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestisewa (timbul satus)dan pengalokasian hal – hal yang bersifat “status symbol yang cukup besar, sebagaimana pengalokasian dana”.
8. Pimpinan yang adil bijaksana
Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan tetap akan bisa dipertahankan (physiologica dan security needs). Demikian juga, pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjamin ketenangan kerja.

9. Pengarahan dan perintah yang wajar

Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan menjaga agar pelaksanaan tidak menyimpang, dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.

10. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat

Keinginan ini merupakan pencerminan dari kebutuhan social.

TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat. Menurut Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa, "Tantangan tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan." Sedangkan, menurut Edy Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik mengatakan bahwa, "Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau.

Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif." Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat

DAFTAR PUSTAKA

- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPF. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier, Gary.1997. human resources Management, fourth edition, USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.

- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Managemen. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- Ľuba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.

Marwan M. Shammot, The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.

Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection

R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.

Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016

Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan Karyawan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

12

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Pemeliharaan tenaga kerja tidak lepas dari campur tangan manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan bagaimana cara perusahaan memelihara atau menjaga karyawannya baik secara finansial maupun non finansial

PEMBAHASAN

PEMELIHARAAN KARYAWAN

Manusia adalah unsur pokok di dalam semua tingkat organisasi. Metode, prosedur, aturan, etika dan sistem disusun oleh manusia dan membantu manusia didalam menjalankan pekerjaan. Bahkan alat, mesin dan gedung hanya merupakan perlengkapan bagi tenaga manusia. Produksi diciptakan oleh manusia untuk manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang penting di dalam produksi. Tenaga manusia mempunyai sifat yang sangat berbeda dan tidak dapat disamakan dengan faktor produksi lain, yaitu alam dan modal. Oleh sebab itu masalah yang timbul didalam hubungan kerja tenaga kerja manusia dengan faktor produksi lain memerlukan faktor yang berbeda. Tenaga manusia mempunyai aspek kejiwaan, dan aspek kema-nusiaan yang lain yang tidak pernah akan dimiliki oleh faktor produksi yang lain; seperti aspek etika, aspek keagamaan, kesejahteraan, aspek kesehatan, aspek keselamatan dan lain-lain.

Manusia mempunyai latar belakang kejiwaan yang berbeda yang masing-masing harus diperhitungkan. Bukan saja persoalan dengan perusahaan tapi juga antar sesama. Pekerja seperti juga pimpinan adalah manusia yang mempunyai kepribadian, sifat, dan keinginan yang berbeda-beda. Bangga menerima sanjungan, dan susah atau marah apabila ditegur. Semua itu merupakan faktor yang tidak berwujud yang menjadi dorongan kerja, menaikkan produktivitas atau sebaliknya dapat menghambat dan menurunkan produktifitas. Keinginan tentang kesejahteraan, keselamatan, kesehatan, kenyamanan dan lain-lain. Disinilah peran pemeliharaan tenaga kerja atau karyawan yang menjadi salah satu faktor penting dalam produksi.

Pengertian Pemeliharaan (maintenance) Menurut Para Ahli Yakni :

a. Hasibuan

“Usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan”. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan

yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

b. Edwin B. Flippo

“The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental and emotional condition of employees”

Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan”.

c. Jay Heizer dan Barry Render

pemeliharaan adalah “ all activities involved in keeping a system’s equipment in working order ”. Artinya: pemeliharaan adalah segala kegiatan yang di dalamnya adalah untuk menjaga sistem peralatan agar bekerja dengan baik.

d. M.S Sehwarat dan J.S Narang

pemeliharaan (maintenance) adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan secara berurutan untuk menjaga atau memperbaiki fasilitas yang ada sehingga sesuai dengan standar (sesuai dengan standar fungsional dan kualitas).

1. Pentingnya Pemeliharaan Karyawan

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manager. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompetensi dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Supaya karyawan bersemangat bekerja berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manager. Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik. Pemeliharaan maintenance adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik mental dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Flippo dalam Hasibuan (2005:179). menerangkan tentang pemeliharaan karyawan “The maintenance functions of personnel is concerned primarily with preserving the physical mental, and emosional condition of employees”(Fungsi

pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan) Karyawan adalah *asset* (kekayaan) utama setiap perusahaan yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu keamanan dan keselamatan yang perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

2. Tujuan Pemeliharaan Karyawan

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan
- d. Memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan karyawan
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan

3. Asas-asas Pemeliharaan Karyawan

- a. Asas manfaat dan efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus di program dengan baik supaya tidak menjadi sia-sia.

- b. Asas kebutuhan dan kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

- c. Asas keadilan dan kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-

tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

d. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

e. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

4. Metode-metode Pemeliharaan Karyawan

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manager yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

a. Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikasi komunikasi berfungsi untuk instructive, informative, influencing, dan evaluative. Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol-simbol inilah komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

Hanry Clay Lindgren berkata, *effective leadership means effective communication* atau kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi efektif. Sedangkan Lawrence D. Brennan berpendapat: *management is communication* atau manajemen adalah komunikasi.

Komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antara mereka terdapat interaksi, interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/ dipahami,

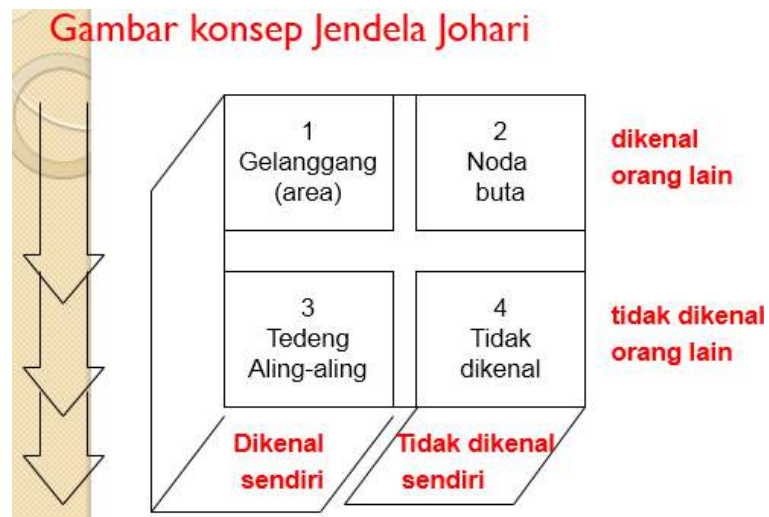
dipersepsi/ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan.

Komunikasi tidak dapat efektif 100% karena ada hambatan-hambatannya yaitu hambatan semantis, teknis, biologis, fisiologis dan kecakapan komunikasi akan efektif apabila disampaikan dengan komunikasi dua arah atau two way trafic. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan, keamanan dan kesehatan royal yang baik dari para karyawan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Disinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

Jendela Johari

Joseph Luft dan Harry Ingham dalam Hasibuan (2005:182) mengemukakan “konsep jendela johari atau Johart's window. Konsep ini mengembangkan keterampilan bawahan untuk menghasilkan keterbukaan dan kepercayaan antar pribadi, serta memberikan dasar dalam memahami proses pokok yang terlibat”.

Konsep jendela johari digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Lumbangaol

Gambar 1. Konsep jendela johari

Metode Jendela Johari seperti dalam gambar sebelumnya menggambarkan tingkat jendela informasi yang dilakukan oleh komunikator dengan komunikasi, yaitu:

- 1) Gelanggang (petak 1) yaitu informasi yang dilakukan bersama dan diketahui secara berbarengan (simultan) oleh orang itu sendiri dan orang orang lain. Dalam hal ini harus dilakukan keterbukaan yang luas, agar problem yang dihadapi diketahui oleh orang lain (bawahan). Hal ini dapat ditingkatkan dan dihasilkan dengan: 1. Penyingkapan (exposure) diri kepada orang lain, 2. pengumpulan umpan balik dari orang lain. penyingkapan mengharuskan suatu pendekatan yang terbuka, jujur dan mempercayai, dimana seseorang tidak menutup-nutupi sesuatu, Jadi komunikasi dilakukan dengan dua arah (two way trafic) secara jujur dan terbuka.
- 2) Noda buta (petak 2) adalah informasi yang diketahui orang lain, tetapi kita tidak mengetahuinya. Salah satu tujuan latihan kepekaan (sensitivity training) adalah untuk mengurangi besarnya noda buta melalui umpan balik yang jujur dari orang-orang lain tentang gaya pribadi seseorang. Ungkapan lama: "temanmu yang terbaik pun tidak akan menceritakan kepadamu". Jadi ini menunjukkan adanya golongan informasi semacam itu.
- 3) Tedeng aling-aling (petak 3) adalah golongan informasi yang hanya kita sendiri yang mengetahuinya dan tidak boleh diketahui orang lain. Jadi ada rahasia jabatan yang tidak boleh diketahui oleh para bawahan, supaya fungsi manager tetap ada.
- 4) Tidak kenal (petak 4) adalah ada informasi kita tidak mengetahui dan orang lain pun tidak mengetahuinya. Hall mengutarakan bahwa hal ini menunjukkan adanya kemampuan atau potensi yang tersembunyi yang tidak disadari atau dasar dari kreativitas *database of creativity*. Pemeliharaan karyawan akan tercipta dengan baik jika gelanggang (*area*) jendela johari semakin diperluas sehingga informasi yang ada diketahui bersama. Masuknya informasi yang lebih banyak akan menjadi daya penggerak yang merangsang gairah kerja dan meningkatkan sikap loyal seseorang terhadap perusahaan.

b. Insentif

Insentif adalah kompensasi khusus yang diberikan perusahaan kepada karyawan di luar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut lebih giat dalam bekerja dan berusaha untuk terus memperbaiki prestasi kerja di perusahaan.

Prinsip pemberian insentif ini berhubungan dengan kinerja karyawan yang melampaui standar yang telah ditetapkan perusahaan. Atas kerja keras dan prestasi kerja tersebut maka karyawan akan mendapatkan penghargaan, bisa dalam bentuk uang, barang, dan lainnya.

Pemberian insentif ini umumnya diberikan kepada tenaga pemasaran yang berhasil menjual melebihi target perusahaan. Contohnya, seorang sales yang menjual lebih banyak dari target penjualan.

1) Pengertian Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. G. R Terry dalam Hasibuan dalam Hasibuan (2005:184) "*Latterally incentives means that which incites or tendency to incite action*" (Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja). Manajer yang efektif dapat menciptakan pemeliharaan karyawan yang baik dengan cara menerapkan metode insentif yang paling tepat.

2) Metode Insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa dapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Manajer yang cakap selalu memperhatikan Prestasi Kerja setiap individu bawahannya, supaya ia dapat memberikan insentif yang sesuai untuk memotivasi gairah kerja mereka itu. Karyawan yang berprestasi baik diberikan insentif positif, sedangkan bagi karyawan yang kurang berprestasi di berikan insentif negatif.

3) Jenis-jenis insentif

a) Insentif positif

Insentif positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang berprestasi kerjanya di atas prestasi standar.

b) Insentif negatif

Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya dibawa prestasi standar.

4) Bentuk-bentuk insentif

a) Non material insentif

Non material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya seperti piagam, piala atau medali.

b) Social insentif

Social insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya seperti promosi, mengikuti pendidikan, atau naik haji.

c) Material insentif

Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya berbentuk uang dan barang material. Insentif ini bernilai ekonomis, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

5) Tujuan Pemberian Insentif

Berikut ini adalah tujuan pemberian insentif:

a) Tujuan Insentif Bagi Perusahaan

Dari sisi perusahaan, memberikan insentif kepada pekerja bertujuan untuk:

- (1) Menjaga loyalitas para pekerja berkualitas.
- (2) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja para pekerja,

dimana hal ini akan terlihat dari absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja.

- (3) Meningkatkan produktivitas perusahaan, dengan kata lain hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu, serta meningkatnya penjualan.

b) Tujuan Insentif Bagi Karyawan

Dari sisi karyawan, tujuan pemberian insentif adalah:

- (1) Memperbaiki dan meningkatkan standar hidup dengan adanya pendapatan tambahan selain gaji pokok.
- (2) Memperbaiki dan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga para pekerja berupaya untuk berprestasi di tempat kerja.

6) Indikator Pemberian Insentif

Dalam pemberian insentif, tentu saja perusahaan tidak melakukannya begitu saja. Pada umumnya, ada beberapa indikator pemberian insentif, yaitu:

a) Kinerja Pegawai

Pegawai yang berprestasi atau yang menunjukkan kinerja di atas rata-rata biasanya selalu mendapatkan insentif dari perusahaan.

b) Waktu Kerja Pegawai

Seperti kata pepatah, waktu adalah uang. Insentif yang diterima oleh pegawai juga dapat ditentukan oleh waktu kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

c) Senioritas Karyawan

Masa kerja seorang karyawan di sebuah perusahaan juga berpengaruh kepada besarnya insentif yang akan diterimanya.

d) Kebutuhan Pegawai

Pemberian insentif kepada pegawai dapat juga didasarkan kepada tingkat urgensi kebutuhan akan kualitas hidup yang lebih baik dari pegawai.

- e) Keadilan dan Kelayakan
- f) Perusahaan juga sering memberikan insentif kepada karyawan berdasarkan pengorbanan kerja yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut.
- g) Evaluasi Jabatan Karyawan
 - Tingkat jabatan seorang karyawan juga menjadi salah satu indikator penting dalam pemberian insentif.

Kesimpulan

Memberikan insentif yang adil dan sesuai, jika sesuai dan secara terbuka, akan menciptakan pemeliharaan yang baik, sehingga sikap loyal karyawan akan mengilhami antusiasme yang meningkat di tempat kerja akan meningkatkan absensi dan mengurangi turnover.

5. Pentingnya Program Kesejahteraan

Setelah karyawan diterima di kembangkan mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya yg diberikan kesejahteraan atau kompensasi pelengkap/ *fringe benefit* / gaji tersembunyi / *indirect compentation* / *employee welfare*.Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah.

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong manager menetapkan program kesejahteraan karyawan.Program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan.

Agar pengertian kesejahteraan karyawan / kompensasi pelengkap / *indirect compensation* / *welfare employee* / *fringe benefit*. Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap material dan nonmaterial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan tujuannya untuk mempertahankan dan

memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat

Andrew F. Sikula dalam Hasiuan (2005:186) "*Indirect compensations are reimbursement received by employees in form other direct wages or salary* (kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung).

"A banefit would be company program such as pension holiday pay, health, severance pay. A service would be things like a company car, athletic field, christmas party, etc"(Benefit meliputi program-program perusahaan. seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan. Sedangkan servis adalah berupa fisiknya/ bendanya seperti mobil dinas,fasilitas olahraga, memperingati hari besar dan sebagainya).

Menurut Dale Yoder dalam Hasiuan (2005:186) "Benefit may be reagarded as the more tangible financial contributions to employees. Special payment to those who are ill, Contribution to employees savings, distribution of stock, insurance, hospitalization, and private pensions for examples. (kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk ditabung karyawan, pembagian berpa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan pension).

Service, in this distinction, are action taken for the assistance or aid of the employees, such as the provision of legal aid or personel conselling or recreational advice guidance.

Pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum atau nasihat dibidang kepegawaian, kesenian, olahraga, dan lain sebagainya.

Timbul pertanyaan bagi kita apa saja persamaan dan perbedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu.

Persamaannya

- a. Gaji atau upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan membayarnya.
- b. Gaji atau upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
- c. Gaji atau upah harus dibayar dengan financial (barang atau uang) sedangkan kesejahteraan diberikan dengan finansial dan nonfinansial (fasilitas).
- d. Gaji atau upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tertentu.

Hal-hal diatas mendorong manajer yang kreatif memberikan balas jasa dengan cara langsung dan tidak langsung untuk tindakan berjaga-jaga, jika sewaktu-waktu perusahaan mengalami kesulitan.

Tujuan Pemberian Kesejahteraan

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi turnover karyawan
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- g. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- h. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- i. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- j. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Asas Kesejahteraan adalah keadilan dan kelayakan serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

Jenis-jenis kesejahteraan

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah keuangan dan non-keuangan, yang ekonomis, serta penyediaan fasilitas dan layanan. Bantuan sosial harus diprogram dengan baik untuk secara efektif mendukung tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Program bantuan sosial harus didasarkan pada kesetaraan dan martabat, berdasarkan peraturan persyaratan hukum yang berlaku dan kemampuan perusahaan. Ini penting agar kesejahteraan yang diberikan tidak dihilangkan, karena akan mengakibatkan karyawan yang malas, kehilangan disiplin, peningkatan kerusakan, dan bahkan peningkatan omset. Program bantuan sosial harus diinformasikan secara terbuka dan jelas ketika donasi itu adil dan konsisten dengan kebutuhan karyawan. Kemakmuran atau kesejahteraan adalah keadaan kepuasan relatif dengan kebutuhan dan rasa aman.

Tabel 1. Jenis-jenis kesejahteraan karyawan.

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Mushalla/mesjid	Puskesmas/dokter
2	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3	Uang transport	Olahraga	Penitipan bayi
4	Uang lebaran/natal	Kesenian	Bantua hukum
5	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/ seminar	Penasihat keuangan
6	Uang duka/kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7	Pakaian dinas	Koperasi / toko	Kredit rumah
8	Uang pengobatan	Izin	

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan emosional. Kesejahteraan karyawan dapat berupa tunjangan dan pelayanan karyawan. Menurut Al Fajar dan Heru (2010:194), "tunjangan dan pelayanan untuk karyawan, yang kadang-kadang disebut dengan fringe benefits adalah sejumlah imbalan, yang diterima karyawan sebagai anggota organisasi dan

biasanya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja”. Program perlindungan karyawan seperti asuransi dan K3 juga termasuk dalam program kesejahteraan karyawan.

Dalam pemeliharaan dibutuhkan strategi dalam pelaksanaannya, pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Program Kesejahteraan

Ada tiga bentuk program kesejahteraan (pelayanan) karyawan, yaitu:

1. Program Kesejahteraan Ekonomi Karyawan

Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Jenis-jenis program ini antara lain:

a. Pensiun

Pensiun diberikan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan untuk masa tertentu. pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

b. Asuransi

Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk asuransi karyawannya. Program asuransi bisa berbentuk asuransi jiwa, kesehatan atau asuransi

c. Pemberian Kredit

Perusahaan memberikan kredit kepada karyawan yang membutuhkannya, misalnya: mendirikan koperasi simpan pinjam.

2. Program Rekreasi dan Hiburan

Program rekreasi sangat perlu bagi karyawan, karena para karyawan tersebut sudah bekerja secara rutin untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu karyawan tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang sering dilakukan adalah kemping dan piknik.

3. Pemberian Fasilitas

Biasanya perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk membantu keluhan karyawan dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Pemberian fasilitas bisa dalam bentuk antara lain:

- a. Penyediaan cafeteria
- b. Perumahan
- c. Fasilitas Pembelian
- d. Fasilitas Kesehatan
- e. Pendidikan

DAFTAR PUSTAKA

- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Al Fajar, Siti., Heru, Tri, Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing, Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2010
- Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2005
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier,Gary.1997. human resources Management,fourt edition,USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.

- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- L'uba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08

- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Karir

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

13

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Peningkatan karier adalah salah satu keinginan semua orang dalam pekerjaannya. Banyak karyawan perusahaan yang kurang bersemangat dan menginginkan keluar dari pekerjaannya karena merasa tidak punya harapan peningkatan karier dari jabatan atau pekerjaannya selama ini. Kerena itu seharusnya para manajer atau pengelola organisasi menyiapkan program perencanaan karier bagi karyawan, agar mereka mempunyai harapan dan semangat yang tinggi dalam bekerja dan mengembangkan diri.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan mengenai manajemen karir

PEMBAHASAN

1. Pengertian Pengembangan Karir

Manajemen karir mencakup berbagai konsep yang masih sampai saat ini sering diperdebatkan definisi finalnya. Kendati demikian, manajemen karirer senantiasa berhubungan dengan karir, jalur karir, tujuan dan sasaran karir, perencanaan karir, manajemen karir dan konseling karir

Kita dapat mendefinisikan karir (career) sebagai posisi pekerjaan yang dipegang seseorang selama bertahun-tahun. **Manajemen karir** (career management) adalah proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan karir dan minat mereka untuk menggunakan keterampilan dan minat secara paling efektif baik dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan.

Manajemen Karir adalah proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karir mereka dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif. Manajemen karir individu sebagai manajemen karir yang dilakukan secara individu dengan tujuan menetapkan perencanaan dan perkembangan karirnya selanjutnya

Manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan (Gutteridge, 1976).

Pengembangan karir (career development) adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang.

Jaffe & Scott (dalam Kummerouw, 1991) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses

belajar secara terus menerus. Dalam proses pengembangan karir, perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada karyawan untuk untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi karyawan, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Di lain pihak, karyawan dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada perusahaan.

Noe, dkk. (1994) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang mana karyawan mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Karyawan akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin besar. Hal ini akan mengarahkan karyawan untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Handoko (dalam Kurniati, dkk 2005), menyebutkan titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan karena setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya, dan keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh adanya minat dalam diri individu. Hartati (dalam Nugrohowati, 2002) menambahkan, konsekuensi dari hal tersebut adalah karyawan mempersepsi secara negatif pengembangan karirnya. Sebaliknya karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya, berarti karyawan tersebut merasakan adanya kesesuaian antara kebutuhan karirnya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, sehingga akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang menghambat pencapaian tujuan seperti pemogokan, ketidakhadiran dan pengunduran diri.

Ditambahkan pula oleh Glueck (1986) bahwa pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses perubahan suatu keadaan atau kondisi tertentu ke arah yang positif melalui serangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan, mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir karyawan. Hal ini diikuti

dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja perusahaan.

Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

Yang penting dicatat, tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi semua syarat yang harus dipenuhi. Misalnya seorang kepala subagian tidak otomatis menjadi kepala bagian meskipun ia telah memenuhi syarat untuk menjadi kepala bagian. Untuk menjadi kepala bagian, ia harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali di luar kekuasaannya, misalnya ada tidaknya lowongan jabatan kepala bagian, keputusan dan preferensi pimpinan, adanya kandidat lain yang sama kualitasnya, dan sebagainya.

Tipe Jalur Karir

Untuk mencapai tujuan karir selain harus melakukan perencanaan dan pengembangan karir juga perlu dibentuk jalur karir, di mana jalur karir biasanya memfokuskan pada mobilitas kedepan dalam jabatan khusus.

Ada tiga tipe metode di dalam jalur karir, yaitu sebagai berikut :

a. Jalur Karir Tradisional

Di mana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah lurus kedepan dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan selanjutnya. Asumsi dari tiap pekerjaan yang terdahulu adalah inti persiapan untuk menuju tingkatan kerja yang lebih tinggi.

b. Jalur Karir Jaringan

Di mana pada jalur karir ini merupakan suatu jaringan kerja yang vertical dan rentetan dari kesempatan-kesempatan horizontal. Jalur karir jaringan mengakui pertukaran dari pengalaman pada satu tingkat sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.

c. Jalur Karir Dual

Jalur karir ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dan keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer.

Langkah Langkah Perencanaan Karir

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini :

a. Menilai Diri Sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.

b. Menetapkan Tujuan Karir

Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

c. Menyiapkan Rencana-Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

d. Melaksanakan Rencana- Rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

Pedoman dalam Manajemen Karir

- a. Hindarkan Kejutan Realitas
- b. Berikan pekerjaan awal yang menantang
- c. Berikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan
- d. Bersikap menuntut
- e. Adakan rotasi pekerjaan dan pelacakan pekerjaan
- f. Tingkatkan penilaian prestasi yang berorientasi pada karir
- g. Dorongan aktifitas perencanaan karir

Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karier :

- **Prestasi Kerja.**

Prestasi kerja merupakan factor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan.

- **Jaringan Kerja.**

Kontak pribadi dan professional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik.

- **Pengunduran Diri.**

Ketidakpuasan akan pengembangan karier di suatu perusahaan berkaitan erat dengan keputusan untuk mengundurkan diri.

- **Kesetiaan terhadap organisasi.**

Manajemen karier yang dikelola dengan baik hamper selalu berkorelasi positif dengan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang telah membesarkan namanya.

2. Peran Manajer

Konsep "peran" dikembangkan oleh psikologi untuk menerangkan bagaimana perilaku individu yang ditentukan dengan harapan orang lain. Manajer menyesuaikan perilaku mereka dalam pekerjaan dengan apa yang dipikirkan termasuk atasan dan bawahan (Huneryager & Heckman, 1992). Konsep peranan manajer tidak menolak keunikan motivasi pribadi; tetapi sikapnya ditentukan oleh reaksi pribadi manajer yang mengharapkan orang lain untuk saling berinteraksi. Walau begitu, pada saat manajer mengamati peranan mereka, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi pesepsinya sangat penting untuk memahami sikapnya. Persepsi peranan manajerial tergantung pada pengalaman pribadi manajer dalam kehidupan sehari-hari. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Huneryager dan Heckman (1992) menyebutkan aspek "umum" dari peranan manajer. *pertama* manajer adalah seorang pemimpin *kedua* spesialis proses manajemen *ketiga* change agent *keempat* berorientasi pada keuntungan *kelima* aktif dalam mengambil keputusan dan negoisasi. Berikut penjelasannya :

Pertama, manajer adalah seorang pemimpin. Ia tidak akan berfungsi tanpa bimbingan dan pengarahan orang lain. Ia berhak memberikan dorongan/motivasi, bimbingan, komunikasi, pengaruh, konsultasi, dan mengarahkan pekerjaan bawahan untuk memepertahankan bagian atau unit sistem organisasi pada tingkat produksi yang diinginkan.

Kedua, manajer merupakan *spesialis proses manajemen*, untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Ia harus mengkhususkan diri dan mempunyai kecakapan dalam aktivitas manajerial secara umum seperti perencanaan, mengorganisasikannya, memberi motivasi, evaluasi, penyelidikan, dan seterusnya yang termasuk proses manajemen.

Ketiga, peranan manajer merupakan pelaku perubahan (*change agent*). Akibat perubahan pesat dalam dunia bisnis modern, termasuk masyarakatnya, manajer secara prinsipil bertanggung jawab untuk memperkenalkan dan melengkapi sistem pekejaan serta perubahan teknologi secara kontinyu dalam unit-unit utama organisasi. Disamping itu, perubahan berarti inovasi dan kreativitas. Manajer terus-menerus mencari cara-cara penyempurnaan organisasi yang baru, lebih baik dan memperkecil konflik serta benturan yang disebabkan penolakan cara-cara baru tersebut, tetapi berani menghadapi konflik kreatif dan

ketidakpuasan dengan status quo. Sehingga ia tidak akan merasa puas kalau hanya membuktikan kemampuan pekerjaannya tanpa mempertemukan tantangan pertumbuhan generasi, penyempurnaan dan vitalitas sistem kerja termasuk masyarakatnya.

Keempat, manajer harus berorientasi pada keuntungan. Perusahaan dagang dan lembaga yang saling berhubungan hanya membenarkan keberadaan mereka dalam masyarakat dengan membenarkan takdir dan tujuan yang berbeda. Memenuhi seluruh kebutuhan manusia, termasuk masyarakat umum dan kelompok pekerjaan memaksa manajer untuk mendapatkan hasil produktif. Manajer harus menjadi "pelaksana", yakni orang yang selalu berorientasi pada tindakan, buka ketergesa-gesaan, keterpaksaan, spekulasi, tetapi untuk mengejar pemikiran yang baik, pengertian, dan tujuan kelompok, seluruhnya berintegrasi ke dalam sistem tujuan perusahaan. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Kelima, peranan manajer menghendaki tokoh yang aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan penekanan pada aktivitas keputusan. Sayang sekali, terlalu banyak orang yang beranggapan bahwa kedudukan manajer semata-mata hanya untuk mendapatkan uang dan membuat keputusan diantara "ya dan tidak". Diperkirakan, seluruh informasi menghasilkan keputusan yang sudah diterima masyarakat. Dalam suatu organisasi, banyak yang jatuh ternoda karena mereka tidak mengamati proses keputusan secara total, bahkan tidak mampu mempertimbangkannya. Pengambilan keputusan tidak menentukan arah tindakan karena olok-olok dalam memecahkan masalah atau khayalan pribadinya. Pengambilan keputusan itu pertama-tama mencari informasi selengkapnya, melakukan kajian komprehensif dalam menentukan masalahnya, kemudian memutuskan kebijakan. Dia juga harus mampu mengubah keputusannya apabila kondisinya juga berubah, mengakui bahwa ia juga dapat melakukan kesalahan sebagaimana bawahannya. Keputusan yang diambilnya didasarkan pada perkiraan sumber daya dan kondisi organisasi yang realistis, sekarang dan yang akan datang, bukan pada keuntungan personalia dan apa yang diinginkan.

Aspek peranan manajer lainnya adalah *negoisasi*. Manajer menghabiskan waktunya untuk berhubungan dengan segala lapisan masyarakat di dalam dan diluar perusahaan. Sebagian besar merupakan penawaran langsung, seperti dengan serikat pekerja leveransir, dll. Keduanya saling mempertahankan hak dan kewajiban sampai terjadi kesepakatan. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Fase peranan negoisasi jauh lebih rumit dan sulit dipahami pemberian dan penerimaan pribadi terpusat pada sekitar kompetisi karier dengan manajer lain di perusahaan yang sama sebagai bagian kehidupan kerja organisasi. Permainan dan pengendalian kekuatan untuk posisi dalam kelanjutan karir, dan perasaan politik yang tajam dalam negoisasi memungkinkan dapat menjadi bagian dari pribadi manajer yang cerdas. Karier semacam ini membingungkan, dan kemampuan seseorang untuk mengatasinya, dapat meretakkan hubungan manajer yang penuh dengan aspirasi. Bentuk keahlian negoisasi yang lain sering dipakai untuk mengatasi hubungan atasan dengan bawahan. Di samping masih adanya keahlian negoisasi yang digunakan untuk mengatur strategi, agar segala rintangan dan tantangan dapat diatasi secara efektif.

Terakhir, yang bisa dianggap sebagai kritik untuk pengelola yang baik, adalah keperluan manajer untuk mengamati sifat peranannya secara *profesional*. Istilah ini berarti dedikasi seseorang bukan saja untuk kemajuan pribadi dan pekerjaannya, tetapi juga kepentingan profesinya. Profesionalisme menuntut pengakuan standar pembawaan yang etis, pengetahuan teori sebaik praktiknya ("mengapa" sebanding "apakah"), rasa tanggung jawab terhadap masyarakat, menekankan belajar dan riset untuk mempertinggi kemajuan profesionalisme, dan dedikasi untuk mengembangkan serta menumbuhkan profesionalisme secara terus menerus. Para manajer profesional harus berorientasi pada karir dan dedikasi timbal balik demi kemajuan profesi mereka, perusahaan dan dirinya sendiri. Di samping itu, mereka mampu untuk mengamati peranannya secara realistis, dan memperoleh pengertian yang benar terhadap ambisi maupun tuntutan lingkungan. Seluruh manajer bergulat dengan ketidakpastian terus menerus, mengganggu risiko dan mengatur konflik antara kebutuhan dan nilai-nilai pribadi/organisasi. Kemampuan mengatur tekanan mendasar yang berbeda-beda menentukan sukses atau gagalnya seorang manajer. (Huneryager dan Heckman, 1992).

3. Peran Manajer SDM dalam Pengembangan Karir

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan. John B. M dan Donald P. C, (dalam Marsasi 2004)

Leibowitz dan Schlossberg (dalam Marsasi 2004) menyatakan bahwa peranan pengembangan yang dilakukan oleh manajer akan bisa optimal apabila peranan itu dilaksanakan setiap hari dengan cara berinteraksi dengan karyawan. Ada Sembilan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut yaitu sebagai *communicator, counsellor, appraiser, coach, mentor, adviser, broker, referral agent* dan *advocate*. Mereka setuju bahwa pelatihan untuk manajer lini perlu dilakukan untuk menyakinkan bahwa mereka memiliki pemahaman mendasar mengenai konsep karir yang diperlukan dalam rangka membantu karyawan mereka dalam pengembangan karir.

Dalam beberapa organisasi, peranan ini merupakan suatu rangkaian kegiatan yang muncul dari budaya yang sudah ada. Secara historis, karir dikelola sebagai fungsi sentral dalam organisasi termasuk pada personelnya. Penekanan yang berkembang kemudian adalah manajer harus menyediakan jasa pengembangan karir dan membantu karyawannya.

Anderson,; Buhler,; Crampton, et al,; Leibowitz dan Schlossberg,; Mayo, (dalam Marsasi, 2004) mencoba untuk mendefenisikan peran dari manajer SDM berkaitan dengan pengembangan karir Berbagai tugas diuraikan pada tiga kategori utama: yaitu berbagai konsep promosi pengembangan karir untuk para karyawan; waktu yang dibutuhkan oleh para karyawan secara individual terhadap berbagai hal dalam pengembangan karir, dan tindakan yang diambil bagi pengembangan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah mencakup permasalahan sumber daya manusia dengan organisasinya. Pentingnya dikelola dengan baik

adalah karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia adalah perencana pelaku yang sekaligus juga merupakan penentu terwujudnya organisasi. Tujuan-tujuan organisasi tidak mungkin terwujud dengan baik tanpa adanya peran aktif dari manusianya, meskipun dana tersedia dan peralatan sudah canggih.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional, konsekuensinya manajer pada semua jajaran mestilah menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Pada hakekatnya manajer membuat segala sesuatu dilakukan melalui upaya orang lain yang membutuhkan pengelolaan sumber daya yang efektif. Gomes, dkk (2001) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu sumber yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas tertentu secara umum. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*non human resource*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting terhadap organisasi karena tanpa salah satu diantaranya maka organisasi tidak akan mungkin dapat berjalan karena sumber daya adalah yang menggerakkan dan memperdayakan. Sementara itu, sumber daya non manusia adalah segenap potensi selain manusia yang dapat digerakkan/diberdayakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kualitas sumber daya manusia ini juga menyangkut dua aspek, yaitu kualitas fisik dan kualitas non-fisik. Karena itu upaya peningkatan sumber daya manusia juga dapat diarahkan kedua aspek tersebut. Untuk dapat meningkatkan kualitas fisik dapat di upayakan melalui program--program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik maka diperlukan berbagai upaya diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). (Ilham Labbase, 2010)

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja karyawan. Sikap karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi dan tujuan, dan strategi organisasi. (dalam Marsasi 2004).

Menurut Noe, dkk (1994), sebagai Manajer di Departemen Sumber Daya Manusia, maka perlu memiliki dan menjalankan Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab sebagai berikut :

a. Melakukan perencanaan dan seleksi tenaga kerja / *Preparation and selection*

Dalam proses perencanaan dilakukan analisis kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Pada tahap ini dilakukan perkiraan akan pekerjaan yang belum terisi, jumlah, waktu serta hal-hal lain yang harus direncanakan. Terdapat dua faktor pada tahap perencanaan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, berbagai kebijakan pemerintah terbaru sebagai dasar berjalannya manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi.

Hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah proses rekrutmen yaitu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia organisasi yang dapat turut mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya adalah proses seleksi tenaga kerja / *selection* yaitu suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Pada tahap ini, HRD diwajibkan memilih pegawai yang benar-benar memiliki minat serta kualifikasi jabatan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Penanaman pemikiran akan komitmen pegawai baru untuk turut mengembangkan organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan menjadi agenda besar bagi HRD.

b. Pengembangan dan evaluasi karyawan / *Development and evaluation*

Pengembangan tenaga kerja merupakan proses tiada akhir (*never ending process*) dari HRD. Hal ini berarti, sebelum HRD mengembangkan seluruh pegawai dalam organisasi, berarti yang bersangkutan harus dapat terlebih dahulu mengembangkan pribadinya menjadi tenaga kerja yang baik, yang dapat dijadikan contoh bagi tenaga kerja pada departemen lainnya yang ada dalam organisasi.

Pengembangan tenaga kerja kian penting karena tenaga kerja yang

bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli dibidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan berjalannya proses pengembangan tenaga kerja, HRD berwenang untuk melakukan evaluasi kinerja tenaga kerja sebagai acuan penilaian terhadap setiap tenaga kerja dalam organisasi.

Sisi objektivitas HRD dalam hal ini sangat dituntut agar mampu menilai setiap tenaga kerja berbasis kinerja, bukan karena hal-hal lainnya yang sifatnya subjektivitas seperti rasa pertemanan, rasa tidak enak dan rasa takut. Evaluasi tenaga kerja yang objektif dapat memberikan input bagi tenaga kerja untuk dapat memperbaiki kinerjanya ke arah yang lebih baik.

c. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/ *Compensation and protection*

HRD bertugas membuat skala kompensasi yang biasanya dihitung sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional) yang berlaku dimana organisasinya berada. Dari nominal UMR tersebut kemudian dilakukan penjabaran kompensasi lainnya sesuai dengan bidang usaha organisasi dan kemampuan organisasi. Untuk itu kompensasi merupakan timbal balik atas kontribusi kerja pegawai dari organisasi atau perusahaan. kompensasi yang tepat dibutuhkan oleh tenaga kerja karena menyangkut pada motivasi kerja pegawai. Semakin baik pemberian serta pengelolaan kompensasi bagi pegawai, dipercaya dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja pegawai tersebut yang nantinya akan menghasilkan output pekerjaan yang baik pula.

Mengenai pentingnya aset SDM dalam suatu organisasi, hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Panggabean (2004) bahwa :

Keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa SDM mempunyai daya dukung terhadap eksistensi organisasi. Pesatnya teknologi yang diterapkan organisasi tidak dapat berfungsi secara optimal apabila tidak ada peran manusia di dalamnya.

4. Faktor-Faktor yang berpengaruh dalam Pengembangan Karir

a. Pendidikan dan Pelatihan

Ilham Labbase (2010) berpendapat bahwasannya, pendidikan berasal dari kata didik yang berarti proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Dalam pengertian sederhana dan umum pendidikan sebagai usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik potensi maupun jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat.

Dalam kaitannya dengan pengembangan karir pendidikan yang memadai dan sesuai akan memungkinkan pekerja dapat mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadi dan juga akan menjadi pertimbangan untuk pengembangan karir.

Dengan memperhatikan tingkat dan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai, dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan karir para pegawai.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dari meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan dalam praktik daripada teori.

b. Prestasi Kerja

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi yang juga memiliki karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang menyesuaikan. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja Manajer juga menggunakan ukuran subjektif yang bersifat

pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik dan buruk akan mempengaruhi penilaian.

Selama bekerja individu mempunyai konsep, rencana pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pengembangan karir. Individu mempunyai kontribusi dalam organisasi dan perubahan serta pengembangan diri. Organisasi membantu dengan pengembangan sumber daya yang menguntungkan bagi pekerjaan, tetapi respon dari pengembangan karir untuk jangka panjang tergantung pekerja.

Dalam pengembangan karir itu ada persaingan, sehingga membutuhkan keahlian merencanakan karir, pendidikan dan pengalaman. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, karakteristik individu dalam penelitian ini dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalaman kerja. Karakteristik secara eksklusif memfokuskan pada pengembangan pegawai untuk peluang-peluang karir dalam organisasi.

c. Keahlian

Faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau kemampuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the job*).

Hasibuan (1997, dalam Labbase 2010) mengemukakan bahwa keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan.

Pegawai harus mempunyai keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan serta keterampilan merencanakan karir untuk suatu tujuan karir, sehingga menumbuhkan kepercayaan pada diri. Individu tidak hanya memerlukan keahlian teknis dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga harus memiliki *self*

governance skill. Individu akan melakukan *continuous learning process* yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir masa yang akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran terus-menerus.

d. Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu, juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi untuk meniti suatu karir dan mengembangkan potensi dirinya.

Siagian (dalam Labbase 2010) menyatakan bahwa pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Dengan demikian masa kerja merupakan kemampuan faktor individu yang berhubungan dengan prilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, pemindahan hal ini berkaitan dengan yang disebut senioritas.

Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai kemampuan tinggi memungkinkan mampu mempertahankan dan mengembangkan karir yang telah diraihinya. Tetapi banyak organisasi yang tidak hanya memberi kuasa kepada pegawainya untuk mengembangkan karirnya. Organisasi masih melakukan bentuk perencanaan karir melalui kebijakan-kebijakan dalam bentuk peraturan yang mengikat pegawai. Padahal pengalaman kerja seorang pegawai mempunyai kredit nilai dalam pengembangan karir. Orang yang berpengalaman merupakan pegawai yang siap pakai.

5. Hal-hal yang diinginkan atau diharapkan karyawan atas karirnya

Untuk menjadikan harapan karyawan dan perusahaan seimbang, maka ada lima harapan yang diinginkan para karyawan di tempat mereka bekerja. Lima harapan tersebut yaitu adanya **persamaan karir**; maksudnya pegawai ingin merasa adanya persamaan kesempatan dalam mencapai karir, **perhatian atasan**; pegawai ingin agar atasannya memainkan peranan aktif dalam mengembangkan karir kepegawainya, **sadar akan adanya kesempatan-kesempatan baik**; pegawai ingin mengetahui kesempatan-kesempatan yang bisa diperoleh dalam organisasi, **minat pegawai**; pegawai membutuhkan sejumlah informasi yang berbeda-beda sesuai dengan minat pegawai, dan yang terakhir adalah adanya **kepuasan karir**; kepuasan terhadap karir berbeda-beda. (Sirait dan Justin, 2006)

Hal-hal inilah yang menjadi harapan para pegawai di dalam kemajuan karirnya dan ini terjadi pada setiap diri pegawai yang bekerja di sebuah perusahaan tidak terkecuali di dalam Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Setelah perusahaan mengetahui apa harapan dari para pegawai-pegawainya, maka setelah itu dilaksanakannya pengembangan karir yang efektif.

6. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Menurut Noe, dkk (1994) ada tiga model perkembangan karir yang sering Dibicarakan, yaitu a) model siklus, b) model Organisasional, c) model pola terpimpin:

a) Model Siklus

Karyawan memiliki tugas yang semakin berkembang dalam karir mereka. Hal ini akan mengarahkan mereka dalam menjalani kehidupan yang nyata dalam karirnya.

b) Model Organisasional

Bahwa perkembangan karir meliputi proses untuk mempelajari performasi yang berbeda-beda dalam melakukan aktivitas pada tiap tingkatan karir yang dilalui.

c) Model Pola Terpimpin

Menggambarkan bagaimana pekerja memandang karir mereka, dan memutuskan sendiri mengenai seberapa cepat ia akan melalui tahap-tahap karirnya.

Greenhaus (Noe, dkk., 1994) mengkombinasikan ketiga model di atas dan membagi tahap-tahap karir menjadi empat tahapan pengembangan yaitu : tahap eksplorasi, tahap penetapan, tahap pemeliharaan, dan tahap kemunduran atau akhir. Pembagian terperinci adalah sebagai berikut :

a) Tahap Eksplorasi (15-24 tahun)

Individu berusaha untuk mengidentifikasi jenis pekerjaan. Mereka mempertimbangkan ketertarikan, nilai, dengan pilihan pekerjaan, serta mencari informasi mengenai pekerjaan, karir dan jabatan dari rekan kerja, teman, dan anggota keluarga. Setelah mereka menemukan jenis pekerjaan atau jabatan yang dirasa menarik, maka individu akan berusaha memenuhi persyaratan pendidikan atau pelatihan yang diperlukan dalam menduduki jabatan tersebut. Terjadi pada usia pertengahan remaja sampai awal/akhir 20 tahun, dimana individu saat itu masuk bersekolah di SLTA atau kuliah.. Tahap ini akan berlanjut sampai ketika individu memulai pekerjaan baru. Biasanya karyawan baru masih memerlukan

bantuan dan arahan dalam melakukan tugas dan aturan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa orang muda memikirkan berbagai alternatif jabatan, tetapi belum mengambil keputusan yang mengikat. (Winkel 1997).

b. Tahap Pemantapan (25-44 tahun)

Seseorang memulai memasuki dunia pekerjaan yang sebenarnya. Individu mengembangkan perasaan mengenai masa depannya dalam perusahaan. Individu dan perusahaan saling mempelajari kemampuan masing masing. Pertukaran informasi terjadi secara terbuka, termasuk saling memberikan umpan balik. Fungsinya sebagai pelaksana keputusan dan pemberi keputusan merupakan proses yang harus dialami. Dalam hubungan dengan yang lain, individu merupakan rekan sejawat. Menurut Winkel, (1997) tahap ini bercirikan usaha tekun memantapkan diri melalui seluk-beluk pengalaman selama menjalani karir tertentu dan membuktikan diri mampu memangku jabatan tertentu.

c) Tahap Pemeliharaan/Pembinaan (45-64 tahun)

Individu dipandang sebagai orang yang memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan. Karyawan pada tahap ini biasanya memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan kerja yang tinggi, serta mengerti tujuan dan harapan perusahaan, ia juga dapat menjadi *mentor* (penasihat) bagi karyawan baru. Menurut Winkel, (1997) pada tahap ini orang yang sudah dewasa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatannya.

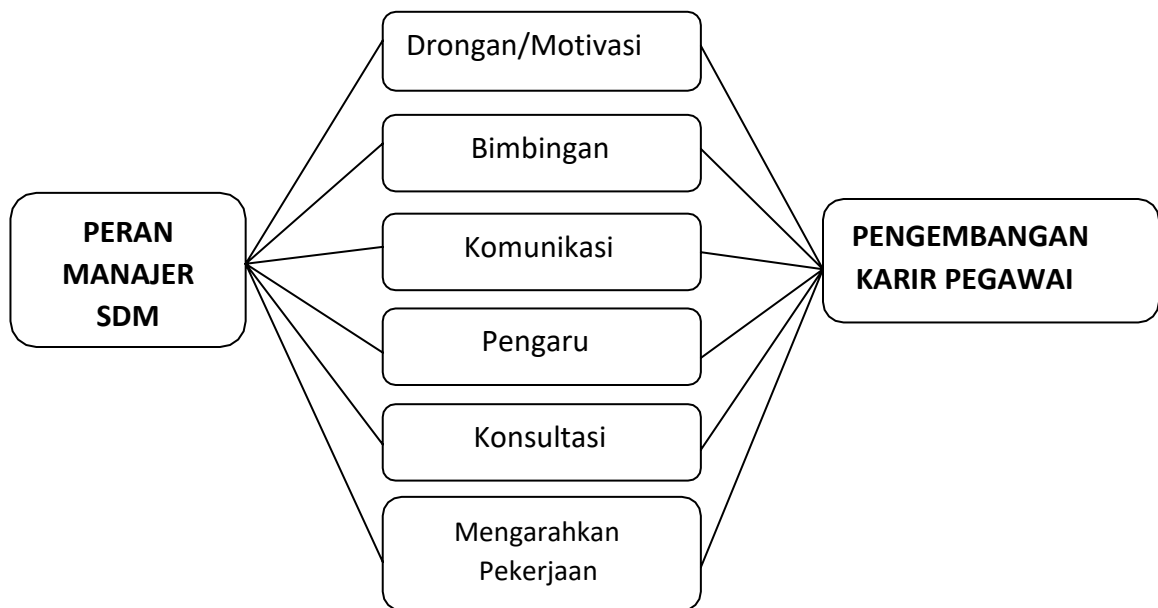
d) Tahap Kemunduran atau Akhir

Pada tahap ini individu berusaha menjaga keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dengan di luar pekerjaan. Karyawan akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan dan kemudian mengganti pekerjaan atau jabatan, karena faktor usia. Alasan lainnya dikarenakan penyusutan tenaga kerja atau merger. Sehingga mereka akan kembali ke tahap eksplorasi. Menurut Winkel, (1997) bila orang memasuki masa pensiun maka ia harus menemukan pola hidup baru sesudah melepaskan jabatannya.

7. **Konseling Karir**

Konseling karir adalah proses mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karir seorang pegawai serta mencari alternative jalan keluar dari berbagai masalah tersebut.

Dalam organisasi, terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan karir pegawai. Ada yang tidak terlampau serius sehingga dapat dipecahkan dalam tempo relative cepat. Ada pula yang sangat serius sehingga mengganggu pekerjaan si pegawai sendiri maupun pekerjaan rekan sekerja lainnya. Dalam keadaan seperti ini, konseling karir sangat diperlukan, baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Bahkan organisasi yang cukup besar seringkali merasa perlu memperkerjakan seorang pakar (konselor) yang khusus menangani masalah-masalah karir ini.



Gambar 1 : Proses Peran Manajer SDM dalam Pengembangan Karir Pegawai

8. Manfaat Manajemen Karir

- a. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal melalui karyawan dari dalam perusahaan dapat lebih tejamun. Berarti organisasi tidak selalu harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi meumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai. Sika demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para anggotanya.
- c. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang belum digunakan secara optimal sehingga perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari optimal sehingga perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mapu mencapai berbagai tujuan dan sasarnya, dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi
- d. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.

9. Kesimpulan

Pengembangan Karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan/pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Dalam pelaksanaan pengembangan karir, perlu dilakukan beberapa kegiatan: penyusunan perencanaan pengembangan karir, pendekatan pengembangan karir, system pengembangan karir, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah problem penurunan kualitas kinerja organisasi atau lembaga dan instansi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga kerja. Pelatihan dan pengembangan bukanlah solusi utama yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi, lembaga atau sebuah instansi. Tetapi mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan atau tenaga kerja yang baik dan benar. Dan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performansi kinerja.

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempejari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang inidividu.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
<http://anisarkasa.blogspot.co.id/2015/05/v-behaviorurldefaultvmlo.html>
<https://irrineayu.wordpress.com/2015/04/17/manajemen-karir-pengertian-tujuan-manfaat-proses-dan-perencanaan-karir/>
- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Al Fajar, Siti., Heru, Tri, Manajemen Sumer Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing, Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2010
- Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumer Daya Manusia, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2005
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personaliala dan Sumberdaya Manusia. BPF. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier,Gary.1997. human resources Management,fourt edition,USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.

- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Managemen. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- L'uba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>

- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Simmamora, Henry. 2006. *Manajemen SDM*. Ed. 3, cetakan ke-2. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwarprabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama: Bandung
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. University Press: Yogyakarta



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit SDM

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

14

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif yang didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan dapat Mampu Menganalisis AUDIT SDM.

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Pendahuluan

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan organisasi. Tanpa manusia sebagai penggerak, organisasi menjadi kumpulan resources yang tidak berguna. Selain itu, sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Maka sumber manusia memerlukan audit untuk memeriksa sejauh mana fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam organisasi memenuhi azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi di dalam kinerjanya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif yang didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia.

Perlu juga dipahami, bahwasannya untuk lebih mengerti isi audit sumber daya manusia, siapapun terlebih dahulu mengenal pengertian, norma dan manfaat audit secara umum. Audit sumber manusia berguna mencari terobosan dan tantangan baru guna memacu prestasi dengan melakukan berbagai perubahan atau inovasi-inovasi baru. Sumber daya manusia akan berkembang jika didukung oleh budaya dan iklim organisasi yang kondusif melalui habitat belajar yang dapat meningkatkan modal kredibilitas individu dan organisasi yang berguna menghindari masalah yang sama dikemudian hari. Dan peranan top management sangat diharapkan dalam keberhasilan audit ini dengan cara memberikan disposisi atas laporan hasil audit sumber daya manusia yang dapat menimbulkan dampak psikologis bagi auditee.

1.2. Rumusan Masalah

Ada beberapa rumusan masalah dalam makalah ini, yaitu sebagai berikut :

- 1) Bagaimana mendefinisikan Audit SDM.
- 2) Bagaimana Norma dalam Audit SDM.
- 3) Bagaimana membuat laporan Audit yang tepat.

1.3. Tujuan

Adapun tujuan setelah mempelajari makalah ini diharapkan mahasiswa mampu :

- 1) Mendefinisikan Audit SDM.
- 2) Mengerti norma Audit SDM.
- 3) Dapat membuat laporan Audit yang tepat.

BAB II PEMBAHASAN

2.1. Pengertian Audit SDM

Salah satu fungsi manajemen adalah pengawasan. Tujuannya adalah untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaan dari penyimpangan – penyimpangan baik oleh pihak intern maupun pihak ekstern perusahaan. Ada berbagai pendekatan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan pengawasan salah satunya adalah Audit. Audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok/ lembaga yang independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga/ perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan.

Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM.

Menurut Bayangkara (2011:60) mengemukakan bahwa audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik satu kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian guna memeriksa kualitas secara menyeluruh dari aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada suatu divisi atau perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Susilo dalam bukunya Audit Sumber Daya Manusia (2009:63) menyatakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Sedangkan Veitzhal Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009:50) mengemukakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Audit SDM adalah pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi, perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan – kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004, p. 548).

Audit SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM dikembangkan secara optimal (Rosari, 12 Mei 2008).

Dari beberapa definisi diatas, dapat di simpulkan bahwa Audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penelitian yang dilakukan secara sistematis, obyektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi – fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia, dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran – sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang, sesuai dengan standar lokal (pemda/pemprov), standar internal (SOP/ company policy), atau regulasi (international standard/ standar pemerintah).

2.2. Norma Audit SDM

Audit dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk dalam suatu organisasi perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan – kegiatan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan SDM. Tujuan dari audit adalah untuk membantu setiap SDM dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Auditor mempunyai tanggung jawab atas penyediaan informasi mengenai kecukupan dan efektivitas suatu system pengendalian intern dan mutu pekerjaan departemen SDM. Departemen Audit adalah bagian integral dari organisasi perusahaan dan fungsinya diatur menurut kebijakan manajemen. Tugas, wewenang dan tanggung jawab departemen harus sejalan dengan norma audit.

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

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

Norma-norma Audit SDM meliputi:

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

Tujuan dari norma Audit adalah :

1. Menanamkan pengertian atas peranan dan tanggung jawab departemen audit kepada semua level manajemen, badan atau lembaga lainnya yang berhubungan dengan audit.
2. Menetapkan dasar sebagai pedoman dan pengukuran tugas – tugas audit.
3. Perbaiki atas pelaksanaan tugas – tugas audit.

2.3. Manfaat Sumber Data Audit SDM

Menurut Rivai (2004, p. 567) audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain :

1. Mengidentifikasi kontribusi – kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi.
2. Mengingat citra profesional departemen sumber daya manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggota – anggota departemen sumber daya manusia.
4. Memperjelas tugas – tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia.
5. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek sumber daya manusia.
6. Menemukan masalah – masalah sumber daya manusia yang kritis.
7. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan – ketentuan ilegal.
8. Mengurangi biaya – biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif.
9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan – perubahan yang dibutuhkan didalam departemen sumber daya manusia.

Menurut Siagian, (2004:63) teori tentang audit manajemen sumber daya manusia terdapat paling sedikit sepuluh jenis manfaat oleh suatu perusahaan apabila audit dalam bidang fungsional yang sangat strategik terselenggara dengan baik yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia.

3. Mungkin dapat dikatakan bahwa timbulnya citra negative atau paling sedikit tidak benar merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya manusia suatu organisasi dan tidak disebabkan oleh persepsi para pelaksana tugas pokok.
4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia.
6. Karena audit merupakan bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan sumber daya manusia ialah ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dibidang ketenagakerjaan.
8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah meningkatnya efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani sumber daya manusia harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.
9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan kepada perusahaan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal.
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya penciptaan system informasi sumber daya manusia yang handal.

Dalam pelaksanaannya audit SDM ini hendaklah selalu memanfaatkan berbagai sumber data yang ada diantaranya :

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

2.4. Cara Membuat Laporan Audit

Dalam suatu pengauditan, pembuatan laporan hasil audit merupakan bagian dari serangkaian tahapan penting sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Tahapan ini menjadi penentu agar segala proses yang terlaksana sebelumnya, yaitu perencanaan dan pelaksanaan tidak sia-sia dan berhasil memberikan dampak yang besar terhadap audit atau pihak manajemen perusahaan.

Pada tahap akhir pengauditan ini, salah satu tantangan besarnya adalah menyajikan laporan hasil yang dapat dipahami oleh semua pihak. Tantangan ini dikenal dengan istilah “one product for many customer”. Target pembacanya sangat luas, mulai dari jajaran komisaris, direktur, manajer, staff, hingga regulator. Tentu saja, mereka memiliki latar belakang dan kepentingan yang berbeda dalam memahami sesuatu.

Selain itu, tantangan pengauditan lainnya adalah penyajian laporan hasil yang bukan hanya data-data, melainkan juga menyertakan sejumlah rekomendasi yang berdampak besar bagi perusahaan. Oleh karena itu, penulisan hasil audit harus terlaksana secara cermat, dengan memahami berbagai aspek detail dan penting dalam kegiatan ini.

Tahap pelaporan adalah tahap yang paling penting dari siklus pekerjaan audit kinerja. Laporan audit harus dikomunikasikan dengan semua tingkat pada organisasi *auditee* supaya menghindari adanya salah tafsir atau salah pengertian antara auditor dengan *auditee*, memudahkan implementasi tindak lanjut, dan memungkinkan hasil audit digunakan sebagai alat pengendalian sosial.

A. Tujuan dan Manfaat Pelaporan Audit Kinerja

Manfaat laporan audit adalah sebagai alat komunikasi antara auditor dan *auditee*, serta pejabat berwenang. Manfaat lainnya sebagai bahan atau dasar bagi *auditee* untuk melakukan tindakan perbaikan dan tindak lanjut serta sebagai ukuran untuk menilai tingkat kecukupan tindakan perbaikan yang telah dilakukan.

Tujuan pelaporan hasil audit adalah menyediakan informasi, rekomendasi dan penilaian yang independen bagi para pengguna laporan mengenai pelaksanaan kegiatan entitas yang diaudit.

B. Karakteristik Laporan Yang Baik

Karakteristik laporan audit kinerja yang baik menurut Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) adalah sebagai berikut:

1. Tepat waktu
Laporan hasil audit harus tepat waktu agar informasi yang dimuat bermanfaat secara maksimal.
2. Lengkap
Kelengkapan dalam laporan hasil audit berarti bahwa hubungan antara tujuan, kriteria, ketentuan dan simpulan secara jelas diungkapkan
3. Akurat
Fakta dan angka yang menyertai pernyataan harus didukung oleh bukti audit yang cukup.
4. Objektif
Semua aspek permasalahan harus disajikan dengan cara yang tidak bias dan seimbang dalam isi.
5. Meyakinkan
Laporan harus menjawab tujuan audit serta menyajikan temuan, simpulan, dan rekomendasi yang logis.
6. Jelas
Laporan harus mudah dibaca dan dipahami.
7. Ringkas
Laporan harus ringkas yaitu tidak lebih panjang dari yang diperlukan untuk menyampaikan dan mendukung pesan.

C. Struktur dan Cara Penyajian Laporan

Gaya penulisan dan jumlah halaman laporan tergantung pada situasi dan kondisi entitas yang diaudit. Struktur dan isi laporan minimal harus mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Judul
2. Ringkasan
3. Pendahuluan
4. Tujuan dan Lingkup Audit
5. Waktu Pelaporan
6. Kriteria Audit
7. Metodologi
8. Temuan
9. Simpulan dan Rekomendasi
10. Daftar istilah (Glosarium)

D. Langkah-Langkah Penyusunan Laporan Hasil Audit

Secara garis besar terdapat tiga langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan laporan hasil audit yaitu :

1. Menyusun Konsep Laporan

Hal-hal yang harus dilakukan untuk memperjelas proses dalam penyusunan penyelesaian konsep laporan audit kinerja adalah :

- a. Surat pengantar
- b. Ringkasan Laporan
- c. Susunan Laporan Hasil Audit

2. Mendapatkan Komentar Instansi

Setelah konsep laporan audit selesai, konsep hasil audit tersebut perlu disampaikan kepada pihak manajemen entitas yang diaudit untuk ditanggapi dalam hal ini dapat dilakukan dengan :

- a. Menanggapi respons auditee atas konsep laporan
- b. Mengadakan pertemuan dengan pimpinan instansi yang diaudit
- c. Memanfaatkan komentar instansi untuk memperbaiki konsep laporan
- d. Mengatur cara mendapatkan komentar dari instansi yang diaudit
- e. Menelaah atau mengevaluasi komentar instansi yang diaudit

3. Menyusun Laporan Akhir

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menyusun laporan akhir akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Mencocokkan referensi
- b. Menelaah konsep laporan akhir
- c. Mendistribusikan laporan

2.5. Rekomendasi Hasil Audit

Hasil dari proses audit sumber daya manusia (SDM) tersebut adalah sebuah laporan audit SDM (*audit report*) yang memberi deskripsi komprehensif berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit SDM. Laporan ini meliputi baik penghargaan maupun rekomendasi perbaikan untuk praktik yang kurang atau tidak efektif. Isinya bukan hanya berupa kesimpulan saja, namun meliputi seluruh informasi yang akurat. Temuan yang bersifat negatif biasanya dibuat dalam bentuk Kertas Data Temuan (KDT) yang akan dilaporkan pada institusi auditor. KDT ini kemudian akan ditanggapi oleh perusahaan yang diaudit.

Contoh rekomendasi hasil audit :

Hasil audit yang dilakukan menemukan beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian manajemen di masa yang akan datang. Kelemahan ini dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Kelemahan yang terjadi karena program pelatihan karyawan belum mampu meningkatkan keterampilan karyawan di dalam memproduksi barang.
2. Kelemahan atas kurangnya evaluasi atas peningkatan hasil program pelatihan karyawan guna kepentingan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan.

Atas keseluruhan kelemahan yang terjadi, maka diberikan rekomendasi sebagai koreksi atau langkah perbaikan yang dapat diambil oleh manajemen untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

Rekomendasi :

1. Perusahaan harus memberikan anggaran yang memadai untuk program pelatihan karyawan agar program tersebut terlaksana hingga tuntas sehingga peningkatan keterampilan karyawan atas pengoperasian mesin baru sesuai dengan yang diharapkan.
2. Perusahaan harus menyusun rencana pelatihan dan pengembangan karyawan secara periodik bersama dengan penyusunan anggaran perusahaan.
3. Perusahaan harus membuat penilaian keberhasilan atas Program Pelatihan Karyawan sebagai evaluasi bagi Perusahaan itu sendiri.
4. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan harus disusun secara periodik bersama dengan penyusunan anggaran perusahaan.
5. Laporan biaya kualitas harus terdokumentasi sebagai umpan balik atas peningkatan kualitas dan produk yang dihasilkan supaya terjadi penurunan yang signifikan atas kegagalan produk dan pengembalian produk oleh pelanggan.

Keputusan untuk melakukan perbaikan atas kelemahan ini sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi jika kelemahan ini tidak segera diperbaiki kami mengkhawatirkan terjadi akibat yang lebih buruk pada Produksi Perusahaan di masa yang akan datang.

BAB III PENUTUP

3.1. Kesimpulan

Audit dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk dalam suatu organisasi perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan – kegiatan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan SDM secara keseluruhan untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang, sesuai dengan standar lokal (pemda/pemprov), standar internal (SOP/ company policy), atau regulasi (international standard/ standar pemerintah).

Tujuan dari audit SDM adalah membantu pimpinan dengan memberikan masukan informasi signifikan hasil penilaian auditor untuk membantu mengatasi permasalahan yang tengah dihadapi oleh Departemen. Hasil audit SDM dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil kebijakan tentang SDM sehingga pengelolaan SDM dapat lebih sesuai dengan perencanaan organisasi jangka panjang. Tugas dan wewenang serta tanggung jawab departemen audit harus sejalan dengan norma-norma tertentu sehingga dapat menghasilkan informasi kegiatan organisasi yang berkaitan dengan ketentuan dalam norma-norma tersebut.

3.2. Saran

Dari uraian modul ini, diberikan rekomendasi pentingnya Manajer SDM untuk menguasai konsep audit SDM karena hal tersebut dapat membantu mengevaluasi kegiatan – kegiatan SDM yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Dan hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi SDM bagi para manajer operasional dan departemen SDM. Ini juga mengemukakan seberapa baik para manajer mengelola tugas – tugas SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Bayangkara.2011.Audit Manajemen.Jakarta: Salemba empat.
- Rivai, Veithzal.2006.MSDM untuk perusahaan dari teori ke praktek. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2002. Metodologi Penelitian. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. Prof. Dr. MPA. 2004. Audit Manajemen, Jakarta : Bumi Aksara
- Zuriah, Nurul. 2006. Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara
<http://riscawidya.blogspot.co.id/2010/04/audit-sumber-daya-manusia.html>
- Al Fajar, Siti., Heru, Tri, Manajemen Sumer Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing, Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2010
- Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumer Daya Manusia, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2005
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier,Gary.1997. human resources Management,fourt edition,USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
- Sedarmayanti (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Managemen. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- L'uba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage:

<https://exclusivjournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>

- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective, *Journal for Studies in Management and Planning*, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage *International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog)* - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen SDM*. Ed. 3, cetakan ke-2. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwarprabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama: Bandung
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. University Press: Yogyakarta



UNIVERSITAS
DIAN NUSANTARA

MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Sumber Daya Manusia

Separation

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Tatap Muka

15

Kode Mata Kuliah : 11311T3AA

Disusun Oleh :

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd

ABSTRAK

Tujuan utama adalah untuk memahami aspek-aspek pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berdasarkan Pensiunan (Retirement), Daur Pensiun, Program-Program Pensiun, Pemberhentian (Layoff), Penempatan di Luar (Outplacement), Pemecatan (Discharge), Pemberhentian (Termination) Personil Penting (Key Personnel), Audit Karyawan.

TUJUAN

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan mahasiswa diharapkan dapat memahami pengertian pemisahan sumber daya manusia.

PEMBAHASAN

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu instrumen penting bagi suatu organisasi dalam upaya mencapai berbagai tujuannya dan berperan sebagai pengelola sistem. Tujuan utama adalah untuk memahami aspek-aspek pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berdasarkan Pensiunan (*Retirement*), Daur Pensiun, Program-Program Pensiun, Pemberhentian (*Layoff*), Penempatan di Luar (*Outplacement*), Pemecatan (*Discharge*), Pemberhentian (*Termination*) Personil Penting (*Key Personnel*), Audit Karyawan.

1. PENGERTIAN PEMISAHAN

Fungsi operasional personalia yang terakhir adalah pemisahan karyawan organisasi yaitu suatu kondisi dimana seorang karyawan atau pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempat kerjanya. Pemisahan ini berasal dari keinginan pekerja sendiri atau bisa juga berasal dari keputusan perusahaan. Motif dari pemisahan ini bermacam-macam bisa dari alasan ekonomi, bisnis atau alasan pribadi, bisa juga dikarenakan proses alami seperti usia atau kematian.

Dalam manajemen pemisahan tersebut sering dikenal dengan pensiun (*retirement*), pemberhentian (*layoff*), pemecatan (*discharge*), dan penempatan di luar (*outplacement*). Bila dilihat dari penyebabnya, pemisahan terbagi menjadi 3 yaitu sebagai berikut :

- a. *Attrition* adalah pemisahan yang terjadi karena hal-hal yang alami, misalnya karena pekerja memasuki masa pensiun, mengalami kematian, atau habis masa kontrak kerjanya. Cara ini paling merupakan cara yang paling alami dan gampang dalam mengurangi karyawan, dengan proses dan waktu yang cukup lama.
- b. *Layoffs* adalah pemisahan yang disebabkan oleh alasan ekonomi atau bisnis. Misalnya perusahaan mengalami kondisi krisis keuangan atau mengalami penurunan penjualan, untuk mengurangi biaya operasi diperlukan pengurangan karyawan. Bisa berlangsung sementara atau bisa

langsung dipermanen. Jika sementara, pekerja bisa bekerja lagi perusahaan normal kembali, apabila permanen maka walau kondisi perusahaan normal pekerja tidak akan bisa lagi bekerja di perusahaan itu.

- c. *Termination* yaitu terjadi sebagai konsekuensi dari tindakan pekerja yang dianggap tidak disiplin dan telah melanggar aturan perusahaan atau telah melakukan kesalahan berat, dikenal dengan istilah pemecatan.

Untuk kondisi *Layoffs* dan *Termination*, pekerja berhak mendapatkan uang pesangon atau *severance pay*. Uang pesangon tersebut besarnya berbeda-beda sesuai dengan posisi dan masa atau lamanya bekerja di perusahaan. Mengenai besaran pesangon dan sanksinya diatur dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Dalam pengelolaan SDM dikenal dengan istilah turnover karyawan yaitu suatu indeks stabilitas tenaga kerja. Turnover yang berlebihan tentu saja efektif dan menghabiskan banyak biaya. Jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, biasanya biaya-biaya yang berkaitan dengan hal itu adalah sebagai berikut.

- a. Biaya pengangkatan: biaya menyangkut waktu dan fasilitas-fasilitas untuk perekrutan, wawancara, dan pemeriksaan replacement.
- b. Biaya pelatihan: biaya yang menyangkut waktu supervisor, departemen personalia, dan petatar.
- c. Upah seorang karyawan pemula lebih besar daripada produktivitasnya.
- d. Tingkat kecelakaan dari para karyawan baru sering kali lebih tinggi.
- e. Hilangnya produksi selama selang waktu antara pemisahan karyawan lama dan penggantian oleh karyawan baru.
- f. Peralatan produksi tidak dimanfaatkan secara optimal selama selang waktu pengangkatan dan periode pelatihan.
- g. Tingkat pemborosan dan barang sisa yang meningkat jika karyawan baru terlibat.
- h. Upah lembur yang mungkin disebabkan oleh jumlah pemisahan yang berlebihan, yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tanggal penyerahan barang yang telah dijanjikan.

2. PENSIUNAN (*RETIREMENT*)

Pensiun merupakan bagian tak terpisahkan dari pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan dengan organisasi atau perusahaan karena telah mencapai usia yang telah di tentukan dalam suatu peraturan atau perjanjian, sehingga, pemensiunan pegawai atau karyawan merupakan bagian dari aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang perlu di kelola dengan baik oleh setiap perusahaan atau organisasi.

Pensiun di lakukan dengan alasan bahwa prestasi kerja seseorang pada usia tertentu akan mencapai batas produktivitasnya sehingga hubungan kerja akan mengurangi efisiensi, karena berkurangnya daya kerja. Sehingga pensiun sering di hubungkan dengan usia lanjut seseorang.

Penyesuaian diri pada saat pensiun merupakan saat yang sulit, Peralihan dari suatu peran kerja produktif yang nyata menjadi keadaan pensiun telah menanamkan keyakinan bahwa pensiun mengakibatkan penyakit mental dan jasmani dan kadang kadang kematian terlalu cepat. Dalam suatu artikel majalah Time dinyatakan bahwa ada suatu tingkat kematian yang tidak seimbang antara mereka yang di paksa untuk pensiun dan 25% dari semua khusus bunuh diri yang di ketahui di lakukan oleh orang orang diatas usia 65 tahun.

Penelitian lain menyimpulkan bahwa kadar pengaruh kesehatan sebagai penyebab di adakan pensiun. Dengan demikian kesehatan merupakan sebab di lakukan nya pensiun dan bukan sebaliknya . bahwa kesehatan merupakan akibat dari pensiun.

Pensiun merupakan suatu peristiwa penting dalam daur kehidupan seseorang dan organisasi mempunyai kewajiban utama dalam memudahkan peralihan dari suatu tahap ke tahap yang lain. Salah satu persoalan penting pada saat ini adalah adakah keputusan pensiun itu harus di ambil oleh organisasi atau di serahkan kepada karyawan yang bersangkutan.

Banyak manager organisasi berpendapat bahwa pensiun wajib pada suatu umur tertentu bagi semua orang, mempunyai manfaat seperti:

- a. Karyawan yang sudah lanjut usia tidak lagi memenuhi syarat-syarat pekerjaan.
- b. Menciptakan kesempatan kerja yang dapat membuat karyawan yang lebih mudah maju.

- c. Mempermudah dalam perencanaan sumber daya manusia karena jadwal pensiun telah di ketahui.
- d. Memberikan jalan keluar yang terhormat bagi para kariawan yang tidak lagi memenuhi syarat.
- e. Memotivasi para karyawan untuk membuat rencana-rencana kedepan sebelum mereka sampai pada tanggal pensiun yang telah di ketahui.

Sementara itu alasan yang menantang batasan umur tertentu untuk pensiun wajib sebagian besar berkisar pada kebebasan individu dan kemanfaatan semua bakat yang di miliki seseorang. Produktifitas, energi, dan kreatifitas tidak berkaitan langsung dengan usia tertentu. Manusia mencapai hal itu pada tingkat usia yang berbeda-beda.

a. Tahapan Pensiun

Tahapan dalam pensiun akan dilalui secara satu persatu secara berurutan. Adapun penjelasan tahapan tersebut secara ringkas di uraikan sebagai berikut:

- 1) Pra Pensiun : pada tahap ini merupakan masa untuk merencanakan atau mempersiapkan segala hal yang terkait dengan pensiun hingga sampai tibanya masa pensiun yang sesungguhnya.
- 2) Pensiun : pada tahapan ini merupakan masa dimana seseorang mengalami peristiwa pensiun.
- 3) Akhir Pensiun ; tahap yang ditandai dengan semakin bertambahnya umur, dengan kondisi fisik yang semakin lemah.

b. Jenis Pensiun

Saat ini Perusahaan swasta maupun pemerintah saat menetapkan batas usia pensiun didasarkan pada usia tertentu. Dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tidak mengatur kapan saatnya pensiun dan berapa Batas Usia Pensiun (BUP) untuk pekerja sektor swasta. Dalam pasal 167 ayat 1 UU Ketenagakerjaan menjelaskan mengenai salah satu alasan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah karena pekerja telah memasuki usia pensiun. Akan tetapi tidak diatur secara jelas dan tegas pada usia berapa batas usia pensiun berlaku.

Batas usia pensiun tersebut pensiun ditetapkan dalam Perjanjian Kerja (PK), Peraturan Perusahaan (PP)/Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau Peraturan Perundangan yang berkaitan dengan masa pensiun

menurut Pasal 154 huruf c UU Ketenagakerjaan.

Perusahaan memiliki peranan penting dalam mengatur kebijakan tentang pension, hal tersebut biasanya merujuk pada budaya perusahaan atau kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan tersebut, atau berpedoman pada beberapa UU pension atau UU Kepegawaian serta UU mengenai profesi tertentu.

Sebagai contoh UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, pada Pasal 14 ayat (1) menyebutkan bahwa Jaminan Hari Tua (JHT) dibayarkan kepada tenaga yang telah mencapai usia 55 tahun. Ketentuan tersebut merupakan masa timbulnya hak atas JHT yang dapat diartikan sebagai suatu masa mencapai batas usia pensiun. Selain itu UU No. 11 tahun 1992 tentang Dana Pensiun yang menjelaskan bahwa hak atas manfaat pensiun dengan catatan batas usia pensiun normal adalah 55 tahun dan batas usia pensiun wajib maksimum 60 tahun. Ketentuan tersebut juga dapat diartikan sebagai batas usia pensiun bagi pekerja.

Berdasar pada penetapan batas usia menurut Allen maka penetapan pensiun dibagi atas dua jenis yaitu:

- 1) *Normal Retirement Age* : merupakan pensiun yang sesuai dengan batas usia yang ditetapkan tempat pegawai bekerja
- 2) *Early Retirement Age* : Pensiun sebelum batas usia yang ditetapkan oleh tempat pegawai bekerja. Dalam jenis ini pensiun dapat atas inisiatif pegawai itu sendiri dan atas permintaan tempat pegawai bekerja. Biasanya pensiun ini dikarenakan faktor-faktor tertentu seperti kesehatan yang tidak memungkinkan lagi atau perusahaan bangkrut.

c. Program - Program Pensiun

Program yang lebih efektif akan membuat pensiun lebih menarik bagi mayoritas karyawan. Program-program yang dirancang dengan tepat dapat membuat banyak untuk mengurangi kecemasan-kecemasan yang ada pada calon pensiunan.

Dua unsur penting dari program pensiun yang efektif adalah

- 1) kehadiran suka rela;
- 2) informasi untuk membantu perencanaan diri sendiri.

Penelitian menunjukkan bahwa pandangan perorangan tentang keuangan pada masa pendatang adalah satu satunya faktor terpenting yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap peristiwa pensiun. Topik bahasan yang paling umum di kaji dapat di kelompokkan menjadi empat katagori utama adalah

- 1) masalah masalah keuangan,
- 2) perumahan,
- 3) penggunaan waktu senggang, dan
- 4) kesehatan jasmani dan kejiwaan.

Program-program pensiun yang efektif akan mengurangi ketidakpastian karyawan. Mengurangi kekhawatiran tentang kesehatan. Mengurangi kecenderungan untuk merindukan pekerjaan yang lama memungkinkan pengaturan penghasilan pensiun yang lebih memuaskan dan meningkatkan jumlah partisipasi sosial pada pihak pensiunan.

Seseorang akan memasuki batas usia pensiun bila sudah memenuhi usia dan masa kerja tertentu. Dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Batas usia bekerja seseorang karyawan untuk status kepegawaian adalah ketika seseorang telah mencapai umur 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun
- 2) Kontrak Kerja Berakhir : beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawannya di dalam sutau kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut diperpanjang
- 3) Meninggal dunia : Pegawai yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan dan perusahaan berkewajiban memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 4) Perusahaan dilikudasi : dalam hal perusahaan dilikuidasi maka masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penentuan benar atau tidaknya suatu perusahaan dilikuidasi atau

dinyatakan bangkrut berdasarkan putusan atau peraturan perundang-undangan.

- 5) Kesehatan Pegawai : kesehatan pegawai dapat menjadi salah satu alasan dalam melakukan pemutusan hubungan kerja pegawai, inisiatif pemutusan hubungan kerja dapat berdasarkan keinginan perusahaan ataupun pegawai sendiri. Besar gaji karyawan yang sering mengalami sakit akan dibayar oleh perusahaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

3. PEMBERHENTIAN (*LAYOFF*)

Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mendefinisikan pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

Istilah pemberhentian sinonim dengan separation, pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan, karena telah diatur oleh undang-undang dan memberikan resiko bagi perusahaan maupun untuk karyawan bersangkutan. Pemberhentian harus sesuai dengan undang –undang No 13 tahun 2003 dan seizin P4D atau P4 P atau dengan keputusan pengadilan.

Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang dilepas membawa biaya penarikan, seleksi, pengembangan dan proses produksi berhenti.

Karyawan yang dilepas akan kehilangan pekerjaan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan biologis, sosiologis, ekonomis dan kejiwaannya. Manajer dalam melaksanakan pemberhentian harus memperhitungkan untung dan ruginya, apalagi kalau diingat bahwa saat karyawan diterima adalah dengan cara baik-baik, sudah selayaknya perusahaan melepas mereka dengan cara yang baik pula.

Definisi Pemberhentian kerja menurut Malayu (2006, 2009) adalah : pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Dalam sistem perusahaan bebas, cukup banyak kejadian dimana seorang karyawan yang memenuhi syarat akan dibebaskan dari pengkaryaan (diberhentikan) karena organisasi itu tidak lagi memerlukan jasanya. Pemberhentian dapat bersifat sementara karena perusahaan sedang menyesuaikan diri dengan variasi permintaan pasar terhadap produknya. Pemberhentian juga dapat bersifat permanen karena perusahaan menutup usahanya atau pindah ke tempat yang jauh.

Pemberhentian merupakan suatu masalah yang tidak hanya menyangkut karyawan, tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh. Karena

pemberhentian menyangkut hilangnya penghasilan, karyawan dan serikat buruh cenderung membatasi kebebasan perusahaan untuk memutuskan hal itu. Pada umumnya perusahaan ingin mengambil keuntungan dari pemberhentian dengan mempertahankan karyawannya yang paling mampu dan memberhentikan karyawan yang kurang mampu.

Jenis Jenis Pemberhentian/PHK

Menurut Malayu (2006, 2009)

1). Undang- undang

Undang undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan misalnya, karywan anak-anak, karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2). Keinginan perusahaan.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal hal berikut :

- a. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Perilaku dan disiplinnya kurang baik
- c. Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan
- d. Tidak dapat bekerja sama dan terjadikonflik dengan karyawan lain
- e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Konsekuensinya adalah sebagai berikut :

1. Karyawan dengan status masa percobaan diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon
2. Karyawan dengan status kontrak diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon
3. Karyawan dengan status tetap,jika diberhentikan harus diberikan uang pesangon.

3). Keinginan karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mangajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya. Misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaaan jangan samapai berhenti.

Alasan pengundurandiri antara lain :

- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Berwiraswasta, dll

4). Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang undang ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mempersiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dst.

Undang-undang mempersiunkan karyawan telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya usia 56 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.

5). Kontrak kerja berakhir.

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6). Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentikan karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan atau keinginan karyawan. Besar gaji karyawan yang sakit sakitan dibayar perusahaan .

7). Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada. Karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas , pesangon diatur tersendiri oleh undang undang. Misalnya pesangonnya lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

8). Perusahaan dilikuidasi.

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

Macam macam pemutusan hubungan kerja :

- 1). Pemutusan hubungan kerja atas kehendak sendiri
Misalnya bagi pekerja mendapatkan pekerjaan yang lebih baik karena itu pekerja mengundurkan diri dari pekerjaan yang lama.
- 2). Pemutusan hubungan kerja karena putus demi hukum
Pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena selesainya jangka waktu kontrak yang diperjanjikan atau selesainya pekerjaan yang telah ditentukan.
- 3). Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh pengadilan
Dalam hal ini pengadilan memutuskan hubungan dengan pekerja dengan pengusaha mungkin karena permintaan dari salah satu pihak.
- 4). Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan atas kehendak pengusaha
Dalam hal ini pengusaha memutuskan hubungan kerja dengan pekerja mungkin disebabkan Rasionalisasi , pengurangan aktivitas atau atas penyelenggaraan disiplin yang dilakukan pekerja.

Pemutusan hubungan kerja dalam bentuk sebagaimana 1, 2, dan 3 tidak menjadi permasalahan betul karena pengusaha sudah menyadari akan terjadi pemutusan hubungan kerja pada dirinya disebabkan hal hal tersebut tadi. Yang menjadi permasalahan dalam pemutusan hubungan kerja adalah pemutusan hubungan kerja atas kehendak pengusaha, sebab dengan demikian pekerja secara tiba tiba diputuskan hubungannya. Oleh karena itu pekerja sendiri akan kehilangan mata pencahariannya dan merupakan awal dari kesengsaraan bersama keluarganya. Dengan kata lain bahwa PHK bagi seorang pekerja berarti permulaan dari masa pengangguran dan dengan demikian berakhirnya kemampuan membiayai kebutuhan hidup sehari-hari bagi pekerja dan keluarganya. OKI untuk menjamin kepastian dan ketentraman hidup pekerja seharusnya PKH dihindari sedapat mungkin

PHK yang dilakukan oleh pengusaha terhadap seorang pekerja merupakan aspek yang penting dalam hubungan kerja, karena praktek yang dilakukan terhadap tindakan PHK mempunyai pengaruh baik terhadap

kepentingan pengusaha maupun kepentingan pekerja bahkan mempunyai pengaruh kepada lingkungan masyarakat.

Dalam praktik pada umumnya ditemukan bahwa senioritas merupakan suatu faktor yang lebih kuat dalam keputusan pemberhentian dari pada dalam keputusan promosi. Dalam suatu survey atas perjanjian-perjanjian kerja tenaga kerja – manajemen, senioritas adalah satu-satunya faktor yang mengendalikan keputusan-keputusan pemberhentian dalam 25% perjanjian, suatu faktor utama dalam 50% perjanjian (senioritas menjadi faktor penentu jika karyawan yang lebih senior dapat memenuhi syarat-syarat prestasi minimum), dan suatu faktor kedua dalam 25% perjanjian (kemampuan merupakan faktor utama, tetapi jika kemampuan sama, senioritas akan menjadi faktor penentu).

a. Alasan Pemberhentian Pegawai

Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan melarang Pengusaha untuk melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

- 1) Pegawai/pekerja berhalangan masuk karena sakit perut menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus
- 2) Pekerja berhalangan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- 3) Pekerja mengerjakan ibadah yang diperintahkan agamanya
- 4) Pekerja melangsungkan pernikahan
- 5) Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerjaan lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja Bersama
- 6) Pekerja mendirikan, menjadi anggota atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas esepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja Bersama
- 7) Pekerja merupakan pihak yang menyampaikan pengaduan kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindakan pidana kejahatan
- 8) Karena perbedaan yang paham, agama, aliran politik, suku, wana kulit,

golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan

- 9) Pekerja dalam kondisi cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter dengan waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Ada beberapa alasan pengunduran diri, antara lain :

- a) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b) Kesehatan yang kurang baik
- c) Untuk melanjutkan pendidikan
- d) Untuk berwirausaha
- e) Bebas jasa terlalu rendah
- f) Mendapat pekerjaan yang lebih baik
- g) Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
- h) Kesempatan promosi yang tidak ada
- i) Perlakuan yang kurang adil

4. PENEMPATAN DI LUAR (*OUTPLACEMENT*)

Dalam suatu fungsi penempatan di luar yang dikembangkan dengan baik, orang yang diberhentikan akan diserahkan kepada seorang penyuluh. Masalah utama yang langsung dihadapi adalah penanaman kembali rasa percaya diri dan harga diri karyawan yang di berhentikan tersebut. Karyawan tersebut dengan segera dilepaskan dari lingkungan kerjanya yang biasa untuk mengurangi kehilangan “muka” dan agar dia bisa menggunakan waktu sepenuhnya untuk mencari pekerjaan.

Penyuluh juga bertugas untuk mengembangkan database bagi seseorang, yang berisi antar lain informasi/data mengenai pengalaman kerja, riwayat gaji, latar belakang pendidikan dan sasaran karier. Wawancara dan test psikologis mungkin diadakan untuk membantu menemukan kekuatan-kekuatan (potensi) individual. Tugas penyuluh lainnya adalah memberikan pengetahuan tentang sumber-sumber pekerjaan yang lazim dan memberikan bantuan khusus dalam menyiapkan riwayat hidup (resume) dan surat menyurat dalam proses pencarian pekerjaan yang sebenarnya akan dilakukan.

5. PEMECATAN (*DISCHARGE*)

Metode pemisahan yang paling menegangkan dan tidak menyenangkan adalah pemecatan. Karyawan yang dipecat pada dasarnya dianggap tidak memuaskan di pandang dari segi prestasi dan sikap. Selain pembatasan-pembatasan serikat pekerja atas hak pemecatan, masih ada sumber-sumber pembatasan lain yang mengurangi kebebasan majikan untuk memecat, seperti :

Sumber	Hakikat Pembatasan
UU Hubungan Perburuhan Nasional	Kegiatan serikat pekerja
UU Hak Sipil	Ras-ras minoritas, agama, kebangsaan, jenis kelamin
UU Diskriminasi Umur	Umur 40 sampai 70
UU Kesehatan dan Keselamatan Kerja	Melaporkan pelanggaran-pelanggaran keselamatan
Perwasitan/ Perjanjian Serikat Pekerja	Pemecatan karena atasan yang tidak adil
Berbagi Pengadilan	Pemecatan yang berlawanan dengan kepentingan umum/ yang melanggar persetujuan lisan/tertulis

6. PEMBERHENTIAN (*TERMINATION*) PERSONIL PENTING (*KEY PERSONNEL*)

Satu-satunya alasan untuk membenarkan pemberhentian orang penting adalah adanya kebutuhan yang serius untuk memperbaiki organisasi. Tahap awal dalam proses pemberhentian personil penting adalah suatu pembicaraan yang jujur dengan orang yang prestasinya sangat menurun. Yang bersangkutan harus diberi penyuluhan tentang hakikat dari harapan-harapan organisasi, dan selanjutnya diperlukan pengawasan mantap untuk memastikan apakah terjadi perubahan-perubahan. Dalam hal perilakunya masih tidak memuaskan, maka harus diberikan pemberitahuan khusus bahwa hubungan kerja akan diputuskan paling lambat pada suatu tanggal tertentu jika tidak terjadi perubahan-perubahan yang dimaksudkan.

Orang yang diberhentikan tersebut akan mengalami tahap-tahap berikut:

- a. keterkejutan dan ketidakpercayaan;
- b. kemarahan dan kemurkaan;
- c. reaksi-reaksi defensif seperti penolakan, penggantian atau penekanan;
- d. keputusasaan dan kesedihan;
- e. kesedihan yang reflektif;
- f. perilaku yang positif.

Dengan memahami tahapan ini, manajer akan lebih mampu untuk membantu orang yang diberhentikan agar sampai pada tahap terakhir untuk memulai mencari pekerjaan baru.

Untuk mengulangi kemungkinan terjadinya akibat-akibat yang merugikan di antara karyawan lainnya, pengunduran diri orang yang bersangkutan harus dikomunikasikan kepada karyawan lainnya secepat mungkin. Rasa tidak aman pada diri karyawan lainnya harus ditentramkan dengan jaminan bahwa hal yang sedang kerja bukanlah hal perubahan staf besar-besaran. Namun, alasan-alasan khusus untuk melindungi hak-hak pihak yang diberhentikan.

Pemberhentian karyawan penting merupakan suatu proses yang begitu tidak menyenangkan, sehingga banyak organisasi yang memberikan situasi-situasi buruk tetap berlangsung selama selang beberapa waktu sebelum dilaksanakan pemberhentian yang memang harus dilakukan. Beberapa manajer telah mengembangkan cara-cara yang tidak bisa untuk menyingkirkan seorang tanpa pemecatan yang terang-terangan. Arus

pekerjaan mungkin diubah sehingga pekerjaan tertentu dan dengan demikian karyawan berpotensi tersebut mungkin menjadi jemu dan mengundurkan diri. Dalam beberapa kasus lainnya, karyawan berpotensi yang tidak diinginkan mungkin “ditendang ke atas” dan dipromosikan di luar jalur. Mungkin dia dijadikan seorang konsultan tetap pernah diminta saran atau konsultasinya.

7. AUDIT KARYAWAN

Audit dilaksanakan bukan pada pengertian bahwa manusia itu pada dasarnya tidak bisa dipercaya, tetapi merupakan tindakan pencegahan untuk menciptakan suatu iklim dalam perusahaan yang akan mendorong para karyawan untuk bertindak jujur. Secara praktis, tidak ada satupun manajer yang akan berpikir untuk menjalankan usahanya tanpa melakukan pemeriksaan terhadap operasi-operasinya. Pada perusahaan besar (yang memungkinkan tersedianya anggaran biaya), auditor intern biasanya juga digunakan sebagai tambahan auditor dari luar.

Personnel audit merupakan bagian dari setiap audit manajemen. Suatu audit manajemen yang lengkap akan termasuk bukan hanya personalia dari kelompok pimpinan, tetapi setiap tahap dari organisasi dan struktur modal sebagai tambahan terhadap perincian struktural dari bagai fungsi perusahaan.

Personnel audit adalah suatu analisis dari semua faktor yang menyangkut administrasi personalia, dengan ringkasan dari penemuan analisis tersebut diikuti dengan berbagai rekomendasi untuk memperbaiki setiap penyimpangan dari standar yang diinginkan.

Dari definisi ini, jelas bahwa ada policy, tujuan, dan standar personalia yang didefinisikan secara jelas.

Suatu program personalia yang baik haruslah didasarkan atas situasi saat ini, bukan berasal dari sumber perusahaan lain yang mempunyai latar belakang yang sama sekali berbeda. Pendekatan yang benar adalah audit dimaksudkan untuk mendapatkan fakta, mempertimbangkan tujuan yang ingin di capai, menilai berbagai faktor yang ada pada saat ini dengan memperhatikan tujuan, merumuskan suatu rencana untuk memperbaiki operasi saat ini. dan menentukan skedul untuk melaksanakan perubahan-perubahan tersebut.

Untuk mendapatkan fakta guna melaksanakan suatu audit, berbagai pertanyaan adalah sebagai berikut.

- a. Mengapa prosedur atau praktik semacam ini dilakukan? Apa akibatnya kalau dihilangkan?
- b. Kebutuhan apa yang ingin dipuaskan? Apakah program ini bisa

memuaskan kebutuhan tersebut?

- c. Apakah kebutuhan ini sebagian bisa dicapai oleh metode lain?
- d. Apakah ini merupakan prosedur terbaik dengan kondisi lingkungan sekarang ini?
- e. Perubahan-perubahan apa yang bisa dilakukan untuk memperbaiki prosedur sekarang ini?
- f. Apakah perubahan-perubahan tersebut seharusnya dilakukan segera,ataukah sebaiknya dalam jangka panjang?
- g. Apakah perubahan yang diusulkan merupakan bagian dari perubahan lain yang disarankan atautkah berdiri sendiri?
- h. Bagaimana dengan skedul waktu penerapan perubahan tersebut?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut dan keseluruhan personil audit akan memberikan gambaran situasi ketenagakerjaan yang sebenarnya ada kepada manajemen. Dalam berbagai kasus,manajer personalia yang waspada mungkin akan mencari bantuan penasihat personalia yang waspada mungkin akan mencari bantuan penasehat professional untuk menilai keseluruhan program personalianya. Dalam keadaan seperti ini, ia akan mencari dukungan top management untuk melaksanakannya (dalam arti biaya dan kerja sama). Setiap personnel audit yang lengkap akan mengikut sertakan juga para top executives,

Biasanya personnel audit yang menyeluruh terpaksa dilakukan karena pihak tertinggi (dewan komisaris misalnya) merasa bahwa ada suatu prraktik keternagakerjaan yang tidak baik dan tela berlangsung cukup lama di perusahaan tersebut. Dalam keadaan serperti ini top management terpaksa “membuka” persoalan keluar dan memaksa dewan komisaris melakukan (memberi wewenang) untuk melakukan personnel audit.

Suatu personnel audit tidak hanya memeriksa apakah suatu hasil telah sesuai dengan anggaran personalia. Tetapi harus pula bisa menunjukkan bidang-bidang mana yang memerlukan perhatian. Misalnya, mungkin tidak ada suatu pos anggaran untuk pelatihan karyawan, tetapi mungkin sekali ada keperluan yang dirasakan untuk melakukan pelatihan tersebut.

Personnel audit ini bisa dilakukkan oleh suatu departermen khusus karyawan bagian personalia yang biasa melakukan kegiatan-kegiatan penelitian (pada perusahaan yang lebih kecil). Karyawan-karyawan ini

biasanya masih

memerlukan pelatihan untuk bisa melakukan audit yang sebenarnya dan karenanya tidak jarang perusahaan menggunakan bantuan pihak luar (jika dana memungkinkan) untuk melakukan audit ini.

Dalam melakukan personnel audit disarankan untuk mulai dari atas ke bawah. cara semacam ini biasanya akan lebih menimbulkan prestise, karena jika pihak atas sudah mau melakukan kerja sama, pihak bawah juga akan lebih mudah untuk diajak melakukan hal tersebut. Suatu tujuan audit yang jelas haruslah telah mendapat persetujuan top management sebelum melakukan audit. Diperlukan suatu rencana yang terorganisir untuk menunjang keberhasilan suatu audit.

Di dalam melakukan audit sering digunakan audit check list, yang meliputi semua fase dari semua fungsi personalia. Semakin lengkap check list ini, semakin baik untuk membantu pelaksanaan audit. Masalah-masalah yang perlu diperhatikan dan di cantumkan dalam check list, antara lain;

- a. employment;
- b. promosi, demosi, transfer, pemutusan hubungan kerja;
- c. program latihan;
- d. analisi jabatan;
- e. penggajian dan pemberian insentif;
- f. kesehatan dan kebersihan tempat kerja;
- g. keselamatan kerja;
- h. bantuan keuangan kepada para karyawan ;
- i. kegiatan pelayanan kepada para karyawan;
- j. penelitian, record keeping, laporan, dan tindak lanjut;
- k. kerja sama antara perusahaan (manajemen) dengan karyawan dan masyarakat:
- l. kontrak dan kerjasama dengan serikat pekerja.

Masing-masing topik dalam check list perlu juga diperinci, seperti misalnya masalah employment bisa diperinci menjadi

- a. sumber supply tenaga kerja;
- b. seleksi pelamar kerja;
- c. pengenalan karyawan dengan pekerjaannya dan sebagainya.

Hasil personnel audit ini disusun dalam suatu laporan audit. Laporan audit ini terdiri dari:

- a. daftar isi;
- b. ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna bagi top executives;
- c. kata pengantar yang berisi tujuan audit tersebut;
- d. isi laporan untuk setiap departemen dalam perusahaan;
- e. ringkasan;
- f. appendix berisi pendukung isi laporan tersebut.

Hasil personnel audit ini, meskipun berguna bagi semua departemen yang ada dalam perusahaan, tetapi yang memperoleh manfaat terbesar adalah pimpinan tertinggi dari organisasi/perusahaan tersebut. Pimpinan akan menyadari keadaan personalia dan program-program yang ada.

- a. Perlukah program-program tersebut dipertahankan atautkah sebenarnya hanya merupakan pemborosan saja?
- b. Sebaliknya, bagaimana dengan kemungkinan dibuatnya program-program yang lebih diperlukan?
- c. Bagaimana pula dengan perkembangan personalia perusahaan?
- d. Apakah masih menandai?
- e. Bagaimana untuk masa depan?

DAFTAR PUSTAKA

- L. Mathis, Robert.dkk., Human Resource Management. Salemba 4. Jakarta. 2009
- Handoko, T.Hani. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.1988
- Gamage, A. S (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Sri Lanka: Ruhuna Journal of Management and Finance Vol 1(1).
- Hamalik, O. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Dessier,Gary.1997. human resources Management,fourt edition,USA Prentice Hall International Edition
- Www.bca.co.id
- Dharmawan, Ekki Wibisono & Rizka Ramayanti (2016). Rekrutmen Sumber Daya Manusia. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- HRD PT Central Prima Kelola (2018). <http://cpns.lowongankerjas.com/rekrutmen-cpns-kediri-20092010-curang/> www.mpssoft.co.id. Diakses pada 25 Februari 2018
- Human resources.20 juni (2016). 10 proses rekrutmen karyawan di perusahaan. www.karyaone.co.id. Diakses pada 25 februari 2018.
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Louw, Gerrit J (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management 13th Edition. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Matt deutsch. 2016. The 10 critical recruitment process step. www.topechelon.com .Diakses pada 25 februari 2018.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Rasyid, A. 2014. Pengaruh Seleksi, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Marketing (Studi Pada PT. HM. Sampoerna TBK, Cabang Surakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

- Sedarmayanti (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen PNS* (Bandung : PT Refika Aditama, 2011). hlm. 113.
- Sinurat, Sahala P. 2015. *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen & Seleksi*. Esensi Erlangga Grup. Jakarta
- Susilo, H. 2015. *Seleksi dan Penempatan Kerja*, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Anosh (2014). *Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.31. www.iiste.org. <https://core.ac.uk/reader/234625930>
- Joy (2015). *The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.3, No.2, pp.22-33, March. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Isaac (2018). *Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana*. European Scientific Journal May 2018 edition Vol.14, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <https://euijournal.org/index.php/esj/article/download/10828/10364>
- Azmy (2018). *Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization*. Journal of Management and Leadership. Vol. 1, No. 2, November. <http://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/download/40/20>
- L'uba Tomčíková (2016). *The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic*. ECONOMY & SOCIETY & ENVIRONMENT. eXclusive e-JOURNAL ISSN: 1339-4509 (Online) Journal homepage: <https://exclusivejournal.sk/files/files/10/64/25/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e/cb5cae0d6c1a414b8e83d629f14bf20e.pdf>
- Abdul Amid Aziz Jalloh ; Maryam Abdullahi Habib ; Dr. Brima Turay (2015) *The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objective*, Journal for Studies in Management and Planning, e-ISSN: 2395-0463 Volume 01 Issue 08
- Akhmad Subekhi, Jauhar, Mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Prestasi Pustakarya.
- Gary Dessler (2017) *Human Resource Management*, USA : Pearson.

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Edisi Pertama, Cet.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Marwan M. Shammot, *The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage International Business Research*; Vol. 7, No. 4; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Radhika Kapur (2018), *Recruitment and Selection*
https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection
- R. Wayne Mondy, Joseph J. Matocchio (2016), *Human Resource Management*, England: Pearson Education Inc.
- Sarinah Rahmat Simon Gultom Asep Ali Thabah (2016) *The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air* *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog)* - Vol. 03 No. 1, Maret 2016
- Viithzal Rivai Zainal, Mansyut Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Poerwono, Hadi, *Tata Personalialia*, Bandung, 1982
- Sirait, Justine T., *Memahami Aspek- Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, Grasindo, 2006.
- Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Caps(Center for Academic Publishing Services), 2013.
- Heidjrachman dan Husnan, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta, BPFE, Edisi Keempat, 1999.