MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan Sasaran suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut John B. Milner dan Donald P. Crane adalah “Human resources management is the process of developing, applying and evaluated policies, procedures, methodes and programs relating to the individual in the organization”.

Sedangkan T. Hani Handoko mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahian dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Definisi manajemen personalia menurut Gary Dessler yaitu “Personel management is the concept and techniques one need to carry out the ‘the people’ or personel aspect of a management position, including recruitment, screening, training, rewarding and appraising”.

Edwin B. Flippo mendefinisikan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahian dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Istilah manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia memiliki penekanan yang berbeda. Beberapa organisasi telah menggunakan istilah-istilah ini untuk menjelaskan aktivitas dalam organisasi, seperti personalia, administrasi dan manajemen.

1.2. PERAN DAN PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA


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.

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, tujuan, dan strategi organisasi.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, menjelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi; peran MSDM makin meluas dan lebih strategis dari sekedar administrasi dan operasional. Peran sumber daya manusia harus difokuskan. Peran baru dilaksanakan tetapi tidak melupakan peran lama. Dalam Gambar 1, ditunjukkan peran sumber daya manusia yang makin strategis dengan visi ke depan yang lebih panjang.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Administrasi</th>
<th>Operasi</th>
<th>Strategi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fokus</strong></td>
<td>Proses administrasi penyimpanan data</td>
<td>Pendukung kegiatan</td>
<td>Organisasi global</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Waktu</strong></td>
<td>Jangka pendek (&lt; 1 tahun)</td>
<td>Jangka menengah (1-2 tahun)</td>
<td>Jangka panjang (2-5 tahun)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Gambar 1: Tabel Peran Sumber Daya Manusia

**1.2.1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini, maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi.

Peran administrasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga di luar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dan dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.
1.2.2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi karena keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

1.2.3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis, maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

1.3. TUJUAN DAN AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan MSDM adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
Menurut William B. Werther dan Keith Davis tujuan MSDM yaitu “The purpose of human resources management is to improve the productivity contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way”.

Dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi dan mengapa organisasi harus melakukannya, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut:

1. Kendala eksternal
2. Kendala internal

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu organisasi. Berbagai kegiatan tersebut antara lain:

1. Persiapan dan penarikan.
2. Seleksi.
3. Pengembangan.
4. Pemeliharaan.

1.3.1. Persiapan dan Penarikan

Kegiatan persiapan dan penarikan menyangkut beberapa hal, di antaranya analisis pekerjaan dan jabatan. Analisis pekerjaan dan jabatan berfungsi untuk mengetahui tugas pekerjaan dan jabatan yang ada dalam organisasi serta persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai. Persyaratan yang harus dimiliki adalah tentang kualifikasi pegawai yang meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Selanjutnya adalah menentukan perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan masa yang datang. Perencanaan ini meliputi jenis pekerjaan, metode yang dipakai, cara penarikan, analisis jumlah kebutuhan
tenaga kerja, jenis keahlian, sampai kapan saat dilakukan penarikan.

1.3.2. Seleksi


1.3.3. Pengembangan

Program pengembangan mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi usang dan untuk memenuhi keinginan karier mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian prestasi kerja yang bertujuan untuk melihat kinerja pegawai apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya pengembangan dilakukan dengan bimbingan konseling, disiplin, serta berlanjut pada pengembangan organisasi.

1.3.4. Pemeliharaan


Agar seluruh kegiatan berjalan lancar, pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian harus dilakukan secara efektif dan efisien.

1.4. TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Globalisasi memberikan implikasi terbukanya peluang bagi para manajemen dalam berbagai bidang untuk memberikan solusi alternatif kepada pengguna untuk memperoleh kualitas layanan unggul. Hal ini memberikan tantangan bagi suatu organisasi perusahaan untuk menghasilkan kualitas layanan prima. Organisasi dengan subsistem manusianya merupakan kesatuan sistem yang bertujuan mencapai berbagai sasaran yang
Manajemen Sumber Daya Manusia
telah ditetapkan organisasi. Pendekatan untuk meningkatkan
daya saing melalui peningkatan produktivitas personel dalam era
kompetisi yang semakin meningkat telah menjadi salah satu upaya
kunci keberhasilan organisasi. Kenyataan telah menunjukkan
bahwa semakin banyak organisasi yang bergantung pada para
caryawan yang inovatif, kreatif, dan terampil.

Sementara lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut
adanya pandangan jauh ke depan searah jalannya organisasi agar
tetap stabil dan sigap mengatasi perubahan-perubahan. Dengan
demikian, organisasi perlu memiliki pemimpin yang visioner
yang mampu melihat ke depan, memprediksi perubahan yang
akan terjadi, melakukan penyesuaian dalam organisasi, dan
menjembatani tuntutan bisnis sekaligus menjadi katalisator
pengembangan SDM. Pusat pengembangan potensi SDM
mengambil peran untuk memetakan profil kompetensi SDM yang
dimiliki organisasi saat ini berdasarkan kriteria-kriteria yang
dibutuhkan untuk masa datang.

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis
telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya
manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya
manusia. Departemen SDM diberi kesempatan mengambil peran
penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi
SDM sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting.
Aset SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang
berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai
pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru
pesaingnya. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia
yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif
yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Perubahan yang cepat dalam lingkungan merupakan
kekuatan eksternal yang mengakibatkan transformasi dalam
sebuah organisasi. Pada dasarnya, tujuan utama dari transformasi
adalah mengubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel
Pengertian dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia


Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan sumber daya manusia dewasa ini menuntut untuk memainkan suatu peran yang senantiasa lebih penting dalam organisasi. Perubahan tersebut tampak nyata dari nilai-nilai yang ditimbulkan oleh kondisi ekonomi, politik, sosial-budaya, hukum, serta teknologi. MSDM akan banyak menghadapi kendala internal maupun eksternal dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi. Berikut penjelasannya.

1.4.1. Faktor Eksternal Organisasi

Faktor lingkungan atau keadaan yang bersumber dari luar organisasi yang dapat menghambat usaha peningkatan fungsi sumber daya manusia yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor tersebut adalah angkatan kerja, peraturan/hukum perundang-undangan, persaingan, konsumen, serta perubahan teknologi, ekonomi, dan masyarakat.

1. Angkatan Kerja

Angkatan kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi. Kemampuan dari tenaga kerja organisasi menentukan
seberapa besar organisasi dapat meraih misinya. Sejak tenaga kerja baru diperekrankan dari luar organisasi, angkatan kerja dipertimbangkan sebagai faktor lingkungan eksternal. Angkatan kerja selalu berubah dan pergantian ini menimbulkan perubahan angkatan kerja dalam organisasi.

2. Legal Consideration


Keterlibatan pemerintah dalam hubungan kerja – untuk mencapai hubungan sosial, biasanya pemerintah menyelengkarkan praktik yang dianggap bertentangan dengan kebijakan publik bagi spesialis personalia – memerlukan kerelaan dan usaha aktif untuk memperkecil konsekuensi organisasi.

3. Persaingan

Untuk menaikkan pangsa pasar, sebuah organisasi harus mengandalkan pada satu dari dua peluang
yang terbuka, yaitu organisasi itu harus mendapatkan lebih banyak pelanggan, baik dengan mengumpulkan pangsa pasar yang lebih besar maupun dengan menemukan cara meningkatkan ukuran pasar itu sendiri. Atau organisasi itu harus mengalahkan pesaing dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang. Cara manapun yang digunakan organisasi harus menganalisis pesaing dalam menetapkan strategi pemasaran yang terarah dalam rangka memberikan kepuasan yang lebih besar kepada pelanggan.

4. Konsumen

5. Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, peralatan, dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (bahan baku, informasi, dan sebagainya) menjadi keluaran (produk dan jasa). Perubahan teknologi dapat membantu organisasi untuk menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produk secara lebih efisien.

Teknologi akan memengaruhi manajemen personalia karena teknologi mampu mengubah pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi untuk memproduksi barang atau jasa.

6. Politik


7. Ekonomi

Kondisi ekonomi secara umum amat menentukan keberhasilan organisasi. Upah atau harga yang ditetapkan oleh pemasok dan pesaing, serta
kebijakan fiskal pemerintah akan memengaruhi biaya produksi barang dan penawaran jasa serta kondisi pasar tempat kita menjual.

Indikator ekonomi umum mengukur pendapatan dan produk nasional, tabungan, investasi, harga, upah, produktivitas, lapangan kerja, aktivitas pemerintah, pengangguran, kebijakan moneter, lalu lintas devisa, suku bunga, lembaga keuangan bank dan nonbank, serta inflasi dan transaksi internasional. Semua faktor ini bervariasi sepanjang waktu dan merupakan tugas dari sumber daya organisasi untuk membuat ramalan ekonomi dan mengantisipasi perubahan.

8. Demografi

Demografi tenaga kerja menggambarkan komposisi berikut tingkat pendidikan, usia, suku, jenis kelamin, persentase populasi yang berpartisipasi dalam tenaga kerja, dan karakteristik lainnya. Perubahan dalam demografi tenaga kerja biasanya diketahui lebih dahulu, terjadi secara pelan, dan diikuti dengan baik.

1.4.2. Faktor Internal Organisasi

Faktor lingkungan atau keadaan yang bersumber dari dalam organisasi sendiri yang dapat menghambat usaha peningkatan fungsi sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor tersebut antara lain misi, kebijakan, budaya organisasi, serikat pekerja, dan pemegang saham.

Keadaan dan perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan internal di atas dapat mengakibatkan
masalah-masalah seperti biaya tenaga kerja yang lebih besar dan terbatasnya tenaga kerja yang berkualitas. Adapun variabel internal dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Misi


2. Kebijakan

Kebijakan juga merupakan rencana karena merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan. Sering kali kebijakan merupakan pernyataan tidak tertulis. Kebijakan membatasi pengambilan keputusan dalam wilayah tertentu dan memastikan agar keputusan tersebut konsisten dan mengarah pada tujuan organisasi. Kebijakan memberi ruang

3. Budaya Perusahaan


4. Pemegang Saham dan Dewan Direksi

Pemilik perusahaan disebut pemegang saham. Struktur organisasi publik yang besar memungkinkan pemegang saham untuk mempengaruhi organisasi dengan menggunakan hak suara. Secara tradisional, pemegang saham tertarik pada pendapatan investasi dan membiarkan kegiatan operasional organisasi dijalankan oleh manajer.
Pemegang saham memberikan modal ke organisasi dalam bentuk penyertaan. Dengan demikian, hak dan kewajiban melekat pada kepemilikannya. Hak mereka adalah berbagi keuntungan dan berkewajiban menanggung risiko organisasi jika organisasi bangkrut.

5. Serikat Pekerja

Tingkat upah, keuntungan, dan kondisi kerja bagi jutaan pekerja merupakan cerminan keputusan yang dibuat oleh manajemen dan serikat pekerja secara bersama-sama. Serikat pekerja adalah kelompok karyawan yang bersama-sama mewujudkan kesepakatan secara kolektif. Isu-isu dan masalah sentral yang sering dibicarakan antara serikat pekerja dan manajemen antara lain:

a. Wage-related issue, meliputi penentuan upah minimal, penyesuaian upah, penyesuaian biaya hidup, dan tunjangan-tunjangan.

b. Supplementary economic benefits, meliputi rencana pensiun, tunjangan liburan, tunjangan hari raya, jaminan kesehatan dan keamanan, reporting pay, dan tunjangan sejenis lainnya.

c. Institutional issue, meliputi hak dan kewajiban manajemen, pekerja, dan serikat pekerja, prosedur standar, kualitas kondisi kerja, dan hak-hak lainnya.

d. Administrative issue, meliputi senioritas, disiplin, pemecatan, peraturan, kebijakan, keamanan pekerja, perubahan teknologi, keselamatan kerja, dan pelatihan.
Serikat buruh menggambarkan tantangan nyata dalam organisasi yang menyelenggarakan serikat buruh dan tantangan potensial bagi yang tidak menyelenggarakan. Dalam organisasi yang menyelenggarakan serikat buruh, pengusaha dan karyawan menandatangani persetujuan tenaga kerja yang merinci kompensasi (upah dan kepentingan, jam, dan kondisi kerja). Persetujuan tersebut membatasi aktivitas penyelia dan departemen personalia. Bagi keduaanya, tantangan tersebut adalah untuk mencapai tujuan tanpa melanggar persetujuan.

6. Sistem Informasi

Kualitas informasi akan memengaruhi kualitas kontribusi departemen sumber daya manusia yang digunakan dalam pengambilan keputusan personalia. Departemen manapun dalam organisasi, termasuk personalia, membutuhkan informasi yang akurat dan valid. Kemampuan untuk memperoleh data dan informasi merupakan tantangan tersendiri bagi departemen personalia. Untuk itu perlu adanya dukungan teknologi yang dapat membantu dan mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia. Teknologi tersebut diperlukan untuk menyimpan segala informasi vital yang berhubungan dengan sumber daya manusia, seperti tentang karyawan, pekerja, dan faktor-faktor lain sesuai kebutuhan.

7. Perbedaan Individu Karyawan

Masing-masing individu memiliki perbedaan satu sama lain, seperti berbeda karakter, sifat, fisik,
kecerdasan, bakat, kemampuan, nalar, kepribadian, dan ego. Perbedaan ini hendaknya diperhatikan oleh manajemen dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan perencanaan sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja, perencanaan karier, dan administrasi sumber daya manusia pada umumnya.

8. Sistem Nilai Manajer dan Karyawan

Nilai-nilai norma yang dianut oleh suatu organisasi tentu berbeda dengan organisasi lain. Hal ini merupakan salah satu kendala dalam konflik yang dihadapi oleh departemen personalia untuk mengetahui tentang nilai-nilai dan norma kelompok formal, informal, individu, antarindividu, individu dan kelompok serta organisasi. Dengan demikian, masalah yang ada tidak akan berlarut-larut dan pengambilan keputusan manajemen tidak menjadi lambat. Melalui penyatuan dan persamaan tujuan serta budaya misi dan sasaran yang jelas, maka dapat dicapai keserasian antara kepentingan yang berbeda, baik manajemen dan karyawan. Lebih-lebih organisasi terdiri dari berbagai individu dan kelompok formal dan informal yang hanya bisa bersatu dengan satu visi apabila semua bagian dan hierarki manajemen duduk bersama dalam suatu perundangan.
Dalam organisasi terdapat posisi yang harus diisi melalui pekerjaan yang ada. Posisi pekerjaan yang ada bisa diketahui lewat lowongan-lowongan perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus memahami bahwa untuk memelihara koordinasi pekerjaan, maka pengetahuan tentang analisis jabatan dan desain pekerjaan tidak boleh dilewatkan.

image not available
5. Promosi dan transfer pegawai
Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

6. Organisasi
Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Hal ini untuk mengindikasikan ada tidaknya yang perlu diubah dalam suatu organisasi.

7. Induksi
Uraian jabatan sangat berguna, terutama pada pegawai baru, untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

8. Konsultasi
Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

Proses analisis jabatan sendiri sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data. Berbagai pendekatan dapat digunakan untuk melakukan studi terhadap suatu jabatan. Berikut metode yang biasa digunakan:
1. Kuesioner.
2. Menulis cerita singkat.
3. Pengamatan.

2.2. URAIAN JABATAN (JOB DESCRIPTION)
Uraian jabatan menurut Gary Dessler adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan–suatu produk dan analisis jabatan.
jika mereka tahu bahwa mereka dibayar lebih rendah dari usaha yang dikeluarkan, diperlakukan tidak adil, atau di-PHK dengan alasan sepihak atau tidak masuk akal.

**Kedua**, individu sebagai input produksi, tapi juga yang akan menikmati output-nya. Tujuan akhir sebuah proses produksi adalah menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen. Bentuk output yang dinikmati adalah gaji, insentif, bonus, kesejahteraan, perlindungan, keamanan dan bentuk penghargaan non material lainnya. Jadi, sangat tidak wajar bila ada sebuah organisasi dengan pertumbuhan baik, tetapi kesejahteraan karyawanannya masih memperhatikan.

**Ketiga**, apabila faktor produksi yang lain berkurang dalam proses produksi, tetapi manusia dalam kurun waktu tertentu akan bertambah, yaitu bertambah keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan. Jadi, individu mengalami proses belajar (*learning process*) yang akan bermanfaat untuk kepentingan organisasi keseluruhan.

**Keempat**, individu adalah penentu eksistensi organisasi, bahkan faktor yang mutlak harus ada. Pengusaha boleh memiliki modal, mesin, dan material yang berkualitas, tetapi tidak akan berfungsi baik jika tidak ada manusia yang mengelolanya.

2. **Teknologi yang Digunakan**

Teknologi mempunyai dampak terhadap desain pekerjaan. Jenis pekerjaan, alat yang digunakan, tata letak, dan teknik untuk menghasilkan output produk, merupakan beberapa alasan penyebab kendala yang dapat menghambat kelancaran sebuah pekerjaan.
image not available
memberikan kontribusi terhadap proses pekerjaan.

- Selektif dalam merekrut *(selective in recruiting)*

Merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan yang dimiliki organisasi untuk kesuksesan bersaing. Dibutuhkan kehati-hatian dan selektif dalam memilih karyawan atau mengontrak karyawan. Bisa juga proses penyaringan ini dilakukan untuk mencari orang yang tepat yang dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang, sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.

- *Self managed teams*

Organisasi yang mempunyai tim yang solid cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang didapat di antaranya dalam hal mengurangi biaya material, delegasi wewenang, dan metode produksi karena semua itu dapat ditangani dan dikelola secara tim.

- Pelatihan dan pengembangan keterampilan

Pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan bagian penting dari proses manajemen SDM yang tidak terpisahkan. Pelatihan akan memberikan hasil positif hanya jika karyawan diberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Perbaikan juga perlu dilakukan pada perubahan struktur kerja. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen organisasi terhadap karyawan, tapi juga fasilitas akan lengkap dengan orang-orang
Perencanaan merupakan kegiatan atau proses yang sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia, sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan "fokus" dan "fleksibilitas" suatu organisasi yang memiliki fokus untuk mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan, dan mengetahui kualitas pelayanan yang baik. Organisasi yang mempunyai fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan mempunyai pandangan ke depan. Organisasi ini siap dan mampu mengambil tindakan atau mengantisipasi masalah-masalah yang mendasar dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Perencanaan membantu manajer pada berbagai tipe organisasi dan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang lebih baik, karena:

1. Perencanaan berorientasi pada output.
2. Perencanaan memberikan arah orientasi pada kinerja.
3. Perencanaan berorientasi pada prioritas.
4. Perencanaan ini memfokuskan pada hal yang paling penting untuk mendapat perhatian yang utama.
5. Perencanaan berorientasi keuntungan.
6. Perencanaan membantu mengalokasikan sumber-sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik.
7. Perencanaan berorientasi pada perubahan.
8. Perencanaan membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan, sehingga dapat dicapai secara efisien dan efektivitas.

Pengertian perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson, yaitu "Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan."
image not available
Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan dapat meminimalkan risiko atau ketidakpastian suatu tindakan. Dengan mengasumsikan kondisi di masa datang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan, ketidakpastian dapat dikerangkai sehingga keberhasilan memiliki probabilitas lebih besar.

Kebutuhan akan perencanaan sumber daya manusia mungkin tidak segera tampak. Sebenarnya, kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi hampir tidak pernah dapat dipenuhi dengan cepat atau mudah. Suatu organisasi yang tidak merencanakan sumber daya manusia akan melihat bahwa kebutuhan karyawannya tidak akan terpenuhi dan tujuan keseluruhan organisasi tidak akan tercapai secara efektif.

3.4. MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Secara umum, manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Fokus pada perencanaan saja akan merugikan organisasi karena mengabaikan fungsi-fungsi yang lain. Dengan demikian, manajemen perlu menyeimbangkan antara fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan fungsi-fungsi yang lain, agar sasaran organisasi tercapai secara keseluruhan.

Jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek sumber daya manusia atau terhadap keputusan bisnis.
2. Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang memengaruhi biaya sumber daya manusia menjadi tidak terkонтrol.
image not available
image not available
5. Dapat Dicapai
Misi dan tujuan yang baik hendaknya dapat diwujudkan. Setiap jenjang manajemen harus memahami betul apa tujuan dan sasaran organisasi, sehingga masing-masing hierarki tidak mempunyai persepsi yang berbeda di mana akan berpotensi menimbulkan konflik yang disfungsional. Manajemen dan karyawan harus bersinergi untuk memantapkan apa yang menjadi keinginan bersama, sehingga tidak terjadi perbedaan pandangan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

6. Dapat Memotivasi
Misi dan tujuan dapat memberikan motivasi dan semangat kerja pada seluruh karyawan. Maka dari itu, perumusan tujuan, misi, dan visi harus realistis. Motivasi juga dipengaruhi dari faktor kepemimpinan manajemen yang mampu mengubah organisasi menjadi lebih bernilai.

7. Spesifik
Tujuan yang spesifik dapat memberikan arah dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Identifikasi isu-isu strategis yang dianalisis organisasi, sebaiknya dibuat dengan mempertimbangkan waktu, biaya, dan tenaga. Dengan demikian, perumusan tujuan yang dibuat dapat lebih terarah dan jelas serta mudah diterapkan pada manajemen madya ke bawah.

Perencanaan Organisasi

Perencanaan ternyata tak hanya mempunyai sisi positif, tetapi memiliki sisi negatif pula. Segi positifnya, perencanaan membantu
image not available
kompleks. Sementara metode statistik mungkin lebih akurat bila digunakan pada jangka pendek.

Berikut beberapa teknik peramalan yang dapat direkomendasikan pada organisasi.

1. **Teknik Delphi**
   Estimasi dilakukan oleh beberapa ahli guna menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Hasil tersebut kemudian disimpulkan dan dilakukan survei berulang kali. Aktivitas ini akan menghasilkan keputusan atau konsensus bersama dari hasil yang sudah disepakati.

2. **Ekstrapolasi**
   Estimasi didasarkan pada data historis untuk memproyeksikan kebutuhan yang akan datang. Misalnya jumlah karyawan di bagian personalia rata-rata tiga setiap bulannya yang diterimakan dalam dua tahun lalu, maka ada 26 tenaga kerja yang akan diterima dalam setahun mendatang.

3. **Analisis Komputer**
   Estimasi yang dilakukan melalui program komputer dengan model matematis untuk menghitung jumlah kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.

4. **Indeksasi**
   Melakukan estimasi kebutuhan karyawan di waktu mendatang dengan melihat ciri atau karakter perkembangan karyawan melalui indeks.

5. **New Venture Analysis**
   Estimasi dilakukan dengan mengetahui jumlah kebutuhan sumber daya manusia, yaitu melihat perbandingan dengan organisasi lain yang sejenis yang sebelumnya sudah beroperasi.

6. **Analisis Markov**
   Model Markov adalah teknik matematis untuk menganalisis perkembangan keadaan karyawan. Model ini dapat digunakan
image not available
dengan individu yang berhenti, meninggal, atau PHK. Kemampuan karyawan pun mengalami perubahan, karena merupakan kemampuan gabungan antara kemampuan karyawan yang baru masuk dan karyawan lama serta hasil pengembangan kemampuan dan melalui pelatihan serta pengalaman pekerjaan.

Untuk menjaga penawaran internal tetap berlangsung dan memprediksi penawaran masa depan, departemen sumber daya manusia membutuhkan beberapa sistem informasi. Minimal informasi tersebut berisi tentang daftar pegawai yang menunjukkan kelebihan pada tiap pekerjaan dalam organisasi. Pada organisasi kecil, sistem manual dirasakan cukup, tapi jika kemudian bertambah besar, sistem komputer tentu akan lebih memadai. Berikutnya akan membahas dua sistem, yaitu data kemampuan dan sistem informasi sumber daya manusia.

1. Data Kemampuan (Skill Inventory)

Data tentang kemampuan manual atau sistem komputer didesain untuk tetap mencatat pengalaman karyawan, pendidikan, dan kemampuan khusus. Informasi inventarisasi kemampuan menguraikan tentang masalah jabatan secara spesifik dan aktivitas kinerja yang dikembangkan secara standar manual dan penggunaan terminologi standar untuk memastikan tercapainya tujuan.

Inventarisasi bisa digunakan pula untuk penawaran karyawan saat ini pada berbagai variasi tujuan. Seperti, pekerja ingin mengetahui berapa banyak orang yang hadir bekerja sebagai sales, berapa banyak orang yang memiliki pengalaman, berapa banyak tenaga profesional mekanik yang dipekerjakan. Inventarisasi digunakan pula untuk mengidentifikasi calon yang dipromosikan atau transfer.
Sistem kompensasi yang tepat akan mendorong penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Sistem reward yang tepat dan layak akan mendorong perilaku seseorang dalam bertindak dan mengambil risiko sekaligus mendorong kreativitas.

Sistem informasi dapat pula membantu pencapaian efektivitas perencanaan. Alat bantu ini diharapkan dapat meminimalkan tingkat risiko dan ketidakpastian hasil yang ada. Penyelesaian suatu hasil akan mendorong kepercayaan diri manajemen dan kemauan menerima rencana baru yang semakin tinggi. Konsekuensi negatif yang mungkin timbul dan perencanaan perlu diantisipasi.
image not available
1. **Job Postings**

Salah satu teknik rekrutmen dari dalam adalah *job postings*, di mana organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dalam organisasi, sehingga memberikan peluang pada semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal. Kelebihan teknik ini adalah memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi calon dan organisasi pun akan mempunyai lebih banyak calon untuk dipilih. Adapun kelemahan cara ini adalah waktu yang dibutuhkan lebih lama.

2. **Referensi Manajemen**

Dalam cara ini, perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud. Kelebihannya, karyawan sudah mengenal karakter dan keterampilan kandidat, lebih cepat, serta dari segi biaya lebih murah. Kelemahannya, manajemen tidak mengenal orang-orang selain pegawai dalam organisasi yang mungkin mempunyai keahlian yang lebih bervariasi dibandingkan dengan hanya merekrut berdasarkan referensi karyawan sendiri. Juga kemungkinan adanya diskriminasi, sebab karyawan akan cenderung mereferensikan teman-temannya sendiri yang memiliki sikap, sifat, dan latar belakang yang hampir sama.

3. **Serikat Buruh**

Teknik ini masih sangat jarang dipakai, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Tetapi metode
image not available
image not available

7. Nepotisme
Pemberian jabatan kepada keluarga masih sering dijumpai pada model perekrutan ini. Karena adanya ikatan keluarga yang masih kuat, maka biasanya lebih bisa dipercaya dalam pengerjaan tugas. Namun kelemahannya pelamar ini belum tentu bisa menunjukkan kemampuan yang cakap dalam bekerja.

8. Lembaga Pendidikan dan Universitas
Rekrutmen dari sekolah-sekolah dan universitas bisa dilakukan dengan cara menjalin kerja sama dengan lembaga tersebut. Caranya bisa dengan menyaring para lulusan terbaik dari sekolah tersebut untuk dicoba magang terlebih dahulu pada organisasi. Apabila memang kinerja karyawan tersebut baik, maka kontrak kerja bisa dilanjutkan.

9. Perekrutan Elektronik
5. Kompensasi

6. Kebiasaan Rekrutment
Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrut dalam menilai calon karyawan, sehingga proses perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali, sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksana perekrutan hendaknya menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung pada kebiasaan buruk yang sudah terbentuk.

7. Pasar Tenaga Kerja
Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus memerhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan. Dengan memahami kondisi pasar tenaga kerja, akan membantu manajemen untuk menaksir
posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi pada kenyataannya, 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 pada pelamar. Namun, apabila terjadi kelangkaan tenaga kerja, maka tenaga kerja akan mempunyai lebih banyak pilihan dalam memilih pekerjaan. Dengan demikian, organisasi harus menawarkan tawaran yang lebih menarik dan memberikan insentif atau perangsang pada pelamar.

5.2. PROSES SELEKSI

Gambar 4: Proses Seleksi SDM

5.2.1. Penyaringan Pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang dinginkan,
pentingnya penarikan pelamar tersebut. Wawancara bisa menjadi tidak efektif bila, pertama, pewawancara memiliki kedudukan yang lebih kuat dibanding yang diwawancarai di mana pelamar akan merasa gugup dan canggung dalam menghadapi wawancara, sehingga memengaruhi hasil penilaian pelamar. Dengan demikian, kemampuan sebenarnya dan pelamar tidak terlihat.

Kedua, karena wawancara menentukan nasib pelamar, maka pelamar akan menunjukkan hal yang baik-baik saja. Ketiga, pewawancara sering kali memberikan pertanyaan yang tidak relevan, sehingga pelamar akan menjawab panjang lebar dan mengaburkan tujuan sebenarnya. Wawancara yang baik memfokuskan pada upaya melihat kemampuan calon tenaga kerja dan kesesuaian persyaratan kerja. Wawancara semacam itu diharapkan dapat melihat kemungkinan keberhasilan calon dalam menjalankan pekerjaannya. Wawancara sering kali memberikan deskripsi yang kurang realistis terhadap organisasi atau pekerjaan. Karena pewawancara biasanya ingin menunjukkan bahwa perusahaan mereka merupakan tempat yang baik untuk bekerja, tak jarang pelamar akan mempunyai harapan yang tinggi dan akan kecewa bila pengharapan itu tidak sesuai dengan apa yang dilihat dan didengar pelamar pada saat bekerja. Karena itu, pewawancara diharapkan memberikan gambaran yang realistis tentang organisasi, baik kebaikan serta kelemahan yang dimiliki.

1. Klasifikasi Wawancara

Wawancara dapat diklasifikasikan atas empat cara, yaitu:

a. Menurut tingkat struktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti serangkaian urutan pertanyaan
image not available

d. Kesalahan urutan
Pewawancara dapat salah dalam memberikan penilaian pada seorang pelamar karena sebelumnya telah mewawancarai satu atau lebih pelamar yang sangat baik atau sangat jelek.

e. Pengaruh perilaku
Pewawancara yang dipengaruhi oleh perilaku non verbal dari pelamar, seperti pelamar yang menunjukkan reaksi kontak mata, kepala, dan senyum dinilai lebih tinggi oleh pewawancara. Sebaiknya, pelamar yang tidak menunjukkan reaksi apa-apa/pasif akan memberi penilaian yang negatif pada pewawancara.

f. Terlalu banyak/sedikit bicara
Terlalu sedikit atau banyak bicara pada pewawancara merupakan kesalahan umum lain. Beberapa pewawancara membiarkan pelamar mendominasi wawancara di mana terlalu sedikit
dan produk atau jasa yang dibuat. Program orientasi dilakukan secara formal, apabila organisasi sering menerima karyawan dan dalam jumlah yang besar. Tetapi bila organisasi jarang menerima karyawan dan hanya beberapa orang saja, organisasi tidak perlu menyelenggarakan program ini secara formal.

Sering kali terjadi pada karyawan baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sehingga biasanya organisasi harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka. Tetapi pelatihan tidak hanya dilakukan pada karyawan baru saja, karyawan lama pun kemampuan dan keahliannya perlu di-upgrade untuk memberikan penyesuaian serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang berubah. Pelatihan pada karyawan lama dapat pula sebagai sarana untuk mengasah keterampilan mereka dan menghindarkan terjadinya kejenuhan dalam bekerja sebagai akibat perubahan lingkungan atau strategi organisasi. Karena kejenuhan bekerja akan menyebabkan kurangnya kinerja karyawan, sehingga berdampak pada produktivitas rekrutmen.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
image not available
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.