

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**ELBADIANSYAH**

**CV. IRDH**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis : Elbadiansyah  
Perancang Sampul : Yorim N. Lasboi  
Penata Letak : Laila Nur Hayati  
Penyunting : Cakti I. Gunawan  
Pracetak dan Produksi: Yohanes H. Laka

Hak cipta ©2019, pada penulis Hak publikasi pada

CV IRDH

*Dilarang memperbanyak, memperbanyak sebagian atau seluruh isi dari buku ini dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.*

Cetakan pertama Februari 2019

Penerbit CV IRDH

Anggota IKAPI No. 159-JTE-2017

Office: Jl. Sokajaya No. 59, Purwokerto

New Villa Bukit Sengkaling C9 No. 1 Malang

HP 081 357 217 319 WA 089 621 424 412

[www.irdhcenter.com](http://www.irdhcenter.com) email:

[buku.irdh@gmail.com](mailto:buku.irdh@gmail.com)

ISBN 978-602-0726-48-9

i-xiiiint + 337 hlm, 25.7 cm x 18.2 cm

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
MOTTO.....	iii
KATA PENGANTAR REKTOR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Pengertian Manajemen SDM.....	2
B. Tugas dan Fungsi Manajemen SDM.....	3
C. Perkembangan Manajemen SDM .....	7
D. Tantangan Manajemen SDM.....	12
E. Fenomena dan Paradigma MSDM.....	18
F. Ruang Lingkup Manajemen SDM .....	22
BAB II ANALISIS JABATAN.....	25
A. Pengertian Analisis Jabatan .....	25
B. Komponen Organisasi Analisis Jabatan.....	26
C. Langkah-Langkah dan Metode Analisis Jabatan .....	32
D. Manfaat informasi analisis jabatan .....	35
E. Deskripsi Dan Spesifikasi Jabatan .....	40
BAB III PERENCANAAN SDM .....	56
A. Arti Pentingnya Perencanaan SDM .....	56
B. Proses perencanaan SDM .....	58
C. Manfaat Perencanaan SDM .....	63
D. Menentukan kebutuhan SDM .....	68
BAB IV PENEMPATAN SDM.....	70
A. Pengertian Penarikan, Seleksi, Penempatan dan Orientasi SDM.....	71
B. Sumber Dan Evaluasi Penarikan SDM .....	78



C. <u>Kriteria Dan Kualifikasi Dasar Seleksi SDM</u> .....	79
D. <u>Proses Dan Kendala Seleksi</u> .....	87
E. Kendala Rekrutmen .....	88
F. Faktor Yg Mempengaruhi Penempatan SDM.....	89
G. <u>Manfaat Orientasi SDM</u> .....	91
<b>BAB V PENGEMBANGAN SDM</b> .....	93
A. Pentingnya Pengembangan SDM.....	93
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebutuhan Pengembangan SDM	96
C. Metode Dan Prosedur Pengembangan SDM .....	100
D. Evaluasi Program Pengembangan SDM .....	114
E. Promosi Dan Mutasi .....	117
<b>BAB VI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR</b> .....	123
A. Pentingnya dan Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	124
B. Tahapan Karir .....	133
C. Proses Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	137
D. <u>Peranan Departemen SDM dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir</u> .....	143
<b>BAB VII PENILAIAN KINERJA</b> .....	149
A. <u>Kegunaan Penilaian Kinerja</u> .....	149
B. Ruang Lingkup dan Prinsip Penilaian Kinerja.....	154
C. Langkah-langkah penilaian kinerja.....	160
D. Pihak Penilai Kinerja Dan Hambatan Yang Dihadapi .....	163
E. Metode Penilaian Kinerja .....	172
F. Evaluasi Penilaian Kinerja.....	193
<b>BAB VIII KOMPENSASI</b> .....	196
A. Arti Dan Pentingnya Kompensasi.....	196
B. Tujuan Dan Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi ...	199
C. Metode Dan Sistem Pemberian Kompensasi .....	208
D. Prinsip Kompensasi .....	211



E. Jenis Kompensasi.....	213
<b>BAB IX KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA .....</b>	<b>219</b>
A. Kesehatan Dan Keselamatan Kerja.....	219
B. Program Pelayanan SDM.....	225
C. Kepuasan Kerja Dan Disiplin Karyawan .....	230
D. Hubungan Industrial Dan Tahapannya .....	234
E. Peranan Serikat Pekerja Dalam Organisasi.....	237
F. Hubungan Industrial Pancasila.....	247
<b>BAB X PRODUKTIFITAS KERJA .....</b>	<b>249</b>
A. Pengertian Produktivitas Kerja .....	250
B. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	251
C. Pengertian PHK .....	257
D. Alasan PHK .....	258
E. Pemberian Pesangon, Uang Jasa, Dan Ganti Rugi.....	261
<b>BAB XI AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>263</b>
A. Ruang Lingkup Audit SDM.....	263
B. Pendekatan dan Peralatan Audit SDM.....	266
C. Proses Audit.....	270
D. Laporan Audit.....	275
<b>BAB XII SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL .....</b>	<b>276</b>
A. Mengelola Sumber Daya Manusia Global .....	276
B. Masalah SDM dalam Bisnis Global.....	295
C. Program Persiapan Dan Pengembangan SDM Global.....	303
D. Kompensasi Dan Benefit Dalam Bisnis Global.....	307
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>315</b>
<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>324</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>327</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>331</b>

TESTIMONI ..... 334

## **BAB I**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang tata cara mengatur manusia sebagai tenaga kerja yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Almasri, 2016), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai penggerak roda organisasi atau perusahaan, jika SDM tidak dikelola dengan baik dan benar untuk dapat bekerjasama dan bersenergi sesamanya, maka tidak mungkin organisasi atau perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik dan maksimal sesuai dengan yang diharapkan, akan tetapi yang harus dipahami dan dimengerti bahwa manusia bukan seperti mesin yang bekerja tanpa perasaan dan dianggap semata-mata sebagai energi sumber bisnis, namun manusia sebagai makhluk hidup yang memiliki rasa, cipta dan karsa yang sempurna sebagai makhluk ciptaan Tuhan, sehingga di dalam pengkajian Manajemen SDM harus menggabungkan beberapa bidang ilmu yang terkait, seperti ilmu sosiologi, ilmu psikologi dan nilai-nilai religi lainnya. Dalam Manajemen SDM juga membahas tentang desain dan implementasi dari fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang di dalamnya bagaimana dalam pengaturan karyawan, pengembangan karyawan, peningkatan karier karyawan, evaluasi kinerja karyawan, kompensasi karyawan dan hubungan dalam ketenagakerjaan yang baik, maka manajemen SDM harus melibatkan semua unsur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut.



## A. Pengertian Manajemen SDM

Pengertian manajemen menurut (Elbadiansyah, 2018:1) adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya, sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah berupa manusia yang digerakkan dan dipekerjakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai sumber penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Dalam Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas menjelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Selanjutnya pengertian Manajemen SDM menurut (Hasibuan,2006:10) yakni : ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan Manajemen SDM menurut (Sofyan, 2009:6) didefinisikan sebagai suatu cara dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating and controlling*, dalam setiap gerak aktifitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK), yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Dari beberapa pengertian di atas jelas bahwa Manajemen SDM adalah bertujuan untuk mengatur manusia dalam organisasi atau perusahaan, karena manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam roda organisasi yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Manajemen SDM adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja manusia yang harus diberdayakan secara maksimal, efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Dimana manajemen SDM memiliki konsep dasar yaitu menempatkan semua karyawan (tenaga kerja) sebagai manusia, yang memiliki hati nurani dan perasaan yang perlu pengayoman dan perhatian, akan tetapi tetap harus mengikuti aturan manajemen dan mekanisme yang berlaku, artinya setiap karyawan atau pekerja bukan hanya dianggap sebagai mesin penggerak dan pendukung, tetapi juga dibutuhkan perhatian dalam bentuk lain. Oleh karena itu dalam Manajemen SDM juga menggunakan pendekatan lain seperti disiplin ilmu sosiologi, ilmu psikologi dan ilmu agama yang dapat memahami sisi kemanusiaannya, dengan demikian hubungan SDM atau pekerja dengan organisasi atau perusahaan tempat bekerja terjalin harmonisasi yang saling mendukung dan menguntungkan antara keduanya (Amos & Ristow, 2004: 13).

## **B. Tugas dan Fungsi Manajemen SDM**

Manajemen merupakan sebuah proses untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan cara bekerjasama dengan sumber daya yang dimiliki (Nur & Zulkarnain, 2008), jadi tugas Manajemen SDM adalah untuk mengatur hubungan antara karyawan atau pekerja dengan organisasi atau perusahaan tempat bekerja agar dapat terbangun sinergi yang baik, kokoh, dan mendatangkan manfaat bagi kedua belah pihak,

dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang diberlakukan fungsi manajemen dan operasional SDM. Sedangkan fungsi manajemen SDM adalah apa yang disebut dengan *POAC*, yaitu : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*actuating*), pengawasan (*controlling*), kemudian fungsi operasional atau pelaksanaan adalah meliputi: pengadaan (*recruitment*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemberhentian (*separation*).

Fungsi Manajemen SDM sebagai fungsi manajerial merupakan tugas dalam mengelola manusia secara efektif dan efisien, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi Manajemen SDM dengan singkatan *POAC* secara rinci diuraikan sebagai berikut (Berliandaldo, 2016) :

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah bagian terpenting dari sebuah organisasi atau perusahaan, oleh karena itu perlu keseriusan dalam proses manajemen, perencanaan berarti penentuan program dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan organisasi itu, diantaranya mulai dengan menyusun visi dan misi organisasi atau perusahaan serta dilanjutkan dengan mengatur orang-orang yang dapat ditugasi untuk menangani pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah direncanakan dalam manajemen.



Tugas dari perencanaan diantaranya, membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian target, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya, dan membuat Standar Operasional Pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan pekerjaan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil, dengan cara membagi setiap tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah untuk meraih tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan, maka fungsi organisasi harus jelas pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan atau pekerja untuk melakukan kegiatan tugasnya masing-masing, pembagian tugas dimaksud tergambar dalam struktur organisasi dengan uraian tugas masing-masing.

## 3. Penggerak (*Actuating*)

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka diperlukan adanya penggerak (*actuating*) dari pimpinan atau manajer, dalam sebuah organisasi yang baik maka penggerak tidak mungkin dilakukan oleh pimpinan atau manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi tanggung jawab atau wewenang untuk itu, maka tugas dan tanggung jawab diberikan kepada bawahan menurut job dan tugas masing-masing bidangnya.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik, maka fungsi pengawasan (*controlling*) sangat menentukan, karena sifat manusia yang cenderung mengabaikan, maka fungsi pengawasan harus dijalankan dengan ketat, karena pengawasan adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi atau perusahaan itu dapat berjalan sesuai dengan rencana, disamping itu pengawasan juga berfungsi untuk pengendalian yang maksudnya untuk mencari jalan ke luar atau pemecahan masalah apabila terjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya menurut Stoilkovska & Serafimovic (2017) untuk fungsi oprasional dalam mengimplementasikan atau melaksanakan Manajemen SDM dapat diuraikan sebagaimana berikut ini, yaitu:

1. Pengadaan (*recruitment*) adalah langkah-langkah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Konpensasi (*compensation*) adalah pemberian gaji atau balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*inderct*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.
4. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau SDM, agar kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan bisa tercapai.

5. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau menaikkan kondisi raga, psikis dan kesetiaan karyawan, agar mereka tetap bekerja sampai akhir pensiun.
6. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, baik pemutusan disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki masa purna tugas atau pension.

### **C. Perkembangan Manajemen SDM**

Dalam sejarah perkembangan ilmu manajemen, maka Manajemen SDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan perkembangan ilmu manajemen pada umumnya, pada pertengahan tahun 1800-an Robert Owen melakukan penelitian di tempat ia bekerja sebagai manajer, yaitu pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa manusia memiliki banyak persamaan dengan mesin, jika manusia dirawat secara baik, seperti diberikan kompensasi, tunjangan dan insentif serta lainnya secara berkesinambungan, maka karyawan tersebut produktifitasnya akan meningkat dan memberikan keuntungan kepada perusahaan, atas penelitiannya itu ia dijuluki bapak Manajemen Personalia. Pada era sebelum permulaan abad ke 20, penghargaan kepada pekerja manusia masih rendah, karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, para pimpinan atau manajer dalam organisasi atau perusahaan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam (SDA) daripada sumber daya manusia (SDM), hal ini disebabkan pada masa itu manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan (*skill*) yang cukup, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah ditambah lagi jumlah tenaga



kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit. Bahkan dalam buku *Human Resource Management* karya Dessler (2003:4) sejarah mencatat bahwasanya “*ancient humans were only judged by how much he lifted the weight, not judge as much as he calculated the burden*”. Hal ini menunjukkan bagaimana manajemen sumber daya manusia pada zaman itu masih sangat dangkal.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia (SDM) jauh lebih meningkat, hal ini disebabkan karena perkembangan ilmu pengetahuan manajemen lebih baik, kemudian peran organisasi serikat pekerja yang lebih aktif untuk memperjuangkan haknya sebagai pekerja, hal ini merupakan faktor yang memperbaiki nasib para pekerja atau karyawan, maka pada sekitar pertengahan abad 20 atau tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia (SDM) dalam kegiatan organisasi atau perusahaan. Manajemen SDM muncul begitu manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama dengan bergabung dalam organisasi serikat pekerja atau organisasi buruh, dan pekerja sering menyampaikan aspirasinya lewat organisasi tersebut, dalam menuntut hak-hak yang tidak dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja. Aktivitas Manajemen SDM berkembang di Negara-negara maju seperti di Inggris dan Amerika Serikat dan di Australia ketika negara-negara ini mengadopsi proses kerja produksi massa, mengikuti perkembangan revolusi industri. FW Taylor menjadi salah satu tokoh besar yang berperan penting dengan Gerakan Manajemen Ilmiah sebagai hasil Studi Gerak dan Waktu pada masa sekarang ini. Perangkat yang digerakkan oleh energi dan sistem produksi yang dikembangkan, memungkinkan produksi yang lebih

mudah. Oleh karenanya, hal ini menciptakan banyak tugas yang monoton, tidak sehat dan bahkan berbahaya, dampaknya adalah terdistorsinya peran manusia dalam perusahaan.

Pentingnya kontribusi manusia dalam sebuah organisasi yang sedang berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata memberikan pengaruh terhadap daya saing organisasi atau perusahaan, manusia menjadi salah satu faktor penting dalam suatu korporasi sebab proses pemberian tata kelola pada karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk menaikkan produktivitas di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain, hal inilah yang kemudian mendorong manajemen personalia/kepegawaian berubah menjadi kajian Manajemen SDM (Gomes:1995).

Berkembangnya Manajemen SDM didorong oleh kemajuan peradaban, ilmu pengetahuan, pendidikan, dan tuntutan daya saing barang dan jasa yang dihasilkan atau diproduksi. Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan Manajemen SDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan Manajemen SDM didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik dan sosial, manajemen SDM akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan negara di dunia.

Perkembangan Ilmu Manajemen SDM merupakan pengembangan dari proses sistematis dalam fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pergerakan/pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan bersama, maka diperlukan kemampuan dari orang-orang yang berkecimpung dan tertarik di bidang Sumber Daya Manusia (SDM),

yakni Manajer SDM untuk berperan proaktif serta mampu cepat dan tanggap melihat gejolak pasar tenaga kerja yang seringkali berubah tergantung kondisi eksternal SDM, yakni pengaruh ekonomi, politik dan keamanan. Satu hal yang pasti dari perkembangan ilmu Manajemen SDM, ada perubahan yang nyata dari fungsi utama Manajemen SDM, perubahan dari spesialisasi bidang penanganan pekerja, menjadi bagian yang terintegrasi dengan bidang-bidang lain di dalam organisasi. Kebijakan yang diambil oleh bagian Manajemen SDM kini lebih erat hubungannya dengan rencana strategis organisasi, atau kebijakan organisasi atau perusahaan, maka bagian SDM harus mampu mewujudkan rencana strategis organisasi ke dalam bentuk tenaga kerja dan segala hal yang terkait dengannya, yang sesuai untuk organisasi.

Sebelum ilmu Manajemen SDM berkembang seperti saat ini, dulu Manajemen SDM lebih terfokus pada hal-hal seperti kegiatan administrasi bagian karyawan, yakni dalam masalah 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. Beberapa ahli menyatakan, bahwasanya tidak ada perbedaan antara Manajemen SDM dan Manajemen Personalia, kedua istilah tersebut dapat digunakan secara bergantian, dengan tanpa perbedaan pada maknanya. Kenyataannya, istilah-istilah tersebut sering digunakan bergantian dalam iklan lowongan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Bagi mereka yang menyadari perbedaan antara Manajemen Personalia dengan Manajemen SDM, perbedaan tersebut dapat



dideskripsikan sebagai perbedaan secara filosofi. Manajemen Personalia lebih mengarah ke kegiatan administrasi, sistem penggajian dan pengupahan, mematuhi hukum ketenagakerjaan, dan memegang beberapa tugas yang terkait. Sedangkan, Manajemen SDM bertanggungjawab untuk mengatur keadaan pekerja sebagai salah satu sumber daya utama yang dapat berkontribusi untuk kesuksesan suatu organisasi. Ketika perbedaan antara Manajemen Personalia dan Manajemen SDM disadari, Manajemen SDM dilihat memiliki cakupan yang jauh lebih luas dari Manajemen Personalia, Manajemen SDM dikatakan harus menyertakan dan mengembangkan tugas-tugas Manajemen Personalia, sambil mencari dan menciptakan juga mengembangkan tim pekerja yang dapat mendatangkan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, tujuan utama dari Manajemen SDM adalah membuat pekerja mampu bekerja pada tingkat efisiensi paling tinggi.

Sedangkan lingkup Manajemen Personalia termasuk pada tugas-tugas administrasi baik tradisional maupun rutin, secara berbeda, Manajemen SDM terkait dengan strategi yang berkelanjutan untuk mengatur dan mengembangkan tenaga kerja organisasi. Manajemen SDM bertindak proaktif, karena melibatkan pengembangan yang berkelanjutan dari fungsi-fungsi serta aturan-aturan yang bertujuan untuk meningkatkan tenaga kerja organisasi. Dari beberapa penjelasan tersebut di atas, dapat dilihat bahwa sebenarnya, Manajemen Personalia merupakan bagian tak terpisahkan dari Manajemen SDM. Hanya saja, terkadang perlu dijabarkan perbedaan antara Manajemen Personalia dengan Manajemen SDM. Pada akhirnya, kedua bentuk Manajemen tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi atau perusahaan,



untuk mencapai stabilitas organisasi dan tujuan utama organisasi yang paling tinggi.

#### **D. Tantangan Manajemen SDM**

Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai tantangan yang menyangkut banyak hal dalam kehidupan berorganisasi, termasuk tantangan di bidang sumber daya manusia, yaitu tantangan yang bersifat internal, atau situasi ketenaga kerjaan dalam organisasi, perusahaan tersebut, dan tantangan yang bersifat eksternal yang berdampak langsung atau tidak langsung menyangkut sumber daya manusia, tetapi mempunyai dampak yang kuat terhadap organisasi atau perusahaan, tantangan-tantangan tersebut adalah (Almasri, 2016):

##### **1. Tantangan Internal**

Tantangan manajemen SDM yang datang dari dalam (internal) organisasi atau perusahaan untuk mengajjar sasaran-sasaran ganda, sehingga memerlukan *trade-offs* antara tujuan finansial, pemasaran, produksi, personalia, dan lain-lain, karena tujuan manajemen SDM hanya merupakan salah satu tujuan organisasi, perusahaan, manajer SDM akan menghadapi tantangan internal organisasi.

##### **a. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif**

Untuk mewujudkan organisasi atau perusahaan yang kompetitif, diperlukan berbagai kegiatan Manajemen SDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM, usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian upah atau jasa yang mampu memberikan motivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para pekerja.

##### **b. Fleksibelitas**

Fleksibilitas juga berkait erat dengan pemanfaatan SDM, dengan meminimalisir kecenderungan mengangkat pekerja *reguler* (pekerja tetap), pengangkatan akan lebih baik jika difokuskan pada pemanfaatan tenaga kerja *temporer* (tidak tetap).

c. Pengurangan Tenaga Kerja

Pengurangan kerja dilakukan sebagai bentuk keharusan saat manajemen SDM dalam perusahaan sedang mengalami beberapa permasalahan seperti resesi, penurunan harga, berkurangnya aktivitas bisnis.

d. Tantangan Restrukturisasi

Tantangan restrukturisasi merupakan langkah melakukan penyesuaian struktur organisasi atau korporasi karena dilakukan pelebaran atau penambahan dan sebaliknya juga meminimalisir kegiatan bisnisnya.

e. Bisnis Kecil

Bisnis kecil seperti dikemukakan di atas yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan *net work* (jaringan kerja) dalam proses berbisnis, sebagai perusahaan raksasa yang sudah ada dan tersebar di berbagai lokasi.

f. Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang

mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi atau perusahaan.

g. Teknologi

Tantangan yang ada dalam teknologi tidak hanya menyangkut tentang pembiayaan, sebab bagi Manajemen SDM, hubungannya pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan, pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.

h. Serikat Pekerja

Dengan kerjasama perusahaan, organisasi setidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

2. Tantangan Eksternal

Organisasi dikelilingi oleh suatu lingkungan eksternal dimana terdiri dari berbagai variable yang sebagian besar tidak dapat dipengaruhi atau dikendalikan, keputusan manajemen yang menyangkut tentang penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi, mutasi, penilaian prestasi kerja, disiplin, kompensasi, harus diambil dengan memperhatikan lingkungan tersebut.

a. Perubahan Lingkungan Bisnis yang Cepat.

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijakan SDM sebagai berikut:

- Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
- Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan (*cost*), perusahaan harus berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan pasar/keuntungan yang sudah diraih.
- Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

#### b. Keragaman Tenaga Kerja

Di Indonesia keragaman tenaga kerja bersifat terbatas, terutama yang agak menonjol adalah perbedaan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Tetapi perusahaan di Indonesia harus siap untuk mengantisipasi berbagai keragaman tenaga kerja dalam era globalisasi, sebab keragaman dengan sendirinya akan meluas dengan masuknya modal asing, dimana berarti juga masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis atau bangsa.

#### c. Globalisasi

Dari sudut Manajemen SDM berarti mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut :

- Perusahaan harus berusaha memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis/ekonomi internasional seperti resesi, penurunan/kenaikan nilai uang.
- Perusahaan harus berusaha memiliki SDM dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

#### d. Peraturan Pemerintah



Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang mampu membuat keputusan dan kebijakan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah, untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan/kegelisahan, komplek, dan lain-lain khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.

e. Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga

Semakin tingginya angka pasutri yang bekerja, sehingga sering terjadi kelemahan untuk bertanggung jawab secara optimal, karena beberapa porsi waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di area keluarga masing-masing.

f. Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi seakan dapat melipat jarak bahkan dalam situasi tertentu juga dapat membangun sekat antara individu satu dengan individu lain, kelompok satu dengan kelompok lain, juga berpengaruh pula pada hubungan antar negara. Kondisi yang demikian, berlangsung dengan sangat cepat dan menambah ketatnya persaingan global. Hal inilah yang menuntut setiap negara untuk dapat berbenah dan mengembangkan diri dalam menghadapi persaingan global. Di sinilah pendidikan diharuskan

menampilkan dirinya, apakah mampu mendidik dan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi atau justru menjadi terbelakang dalam menghadapi kemajuan dinamika globalisasi.

Dengan demikian, yang menjadi tantangan besar untuk dunia pendidikan salah satunya adalah era globalisasi ini. Beberapa tantangan dapat dilihat di sini, yakni;

1. tantangan untuk meningkatkan nilai tambah, yaitu bagaimana meningkatkan produktivitasnya dalam ranah nasional bahkan internasional.
2. tantangan untuk melakukan riset secara komprehensif terhadap terjadinya era reformasi dan transformasi struktur masyarakat, serta bagaimana implikasinya bagi peningkatan dan pengembangan kualitas kehidupan SDM.
3. tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu meningkatkan daya saing bangsa dalam menciptakan inovasi-inovasi dan kreatifitas.

Dengan adanya tantangan-tantangan tersebut, diperlukan juga globalisasi manajemen SDM dengan melihat kecenderungan suatu organisasi untuk meluaskan *manufacturing* mereka ke tingkat internasional, sehingga dengan adanya globalisasi ini menjadikan trend tersendiri dari industri ke jasa/pelayanan. Maka, menyikapi globalisasi diperlukan strategi SDM. Mengingat memang perubahan sendiri merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari dan selalu ada. Maka pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki maksud untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kinerja, memainkan peran dalam usaha perbaikan, dan mengembangkan kompetensi yang mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman.

## E. Fenomena dan Paradigma MSDM

Era globalisasi yang melanda dunia membawa dampak multidimensi perubahan (*change*) yang sarat dengan tantangan, peluang, dan persaingan ketat, perubahan adalah fenomena alam situasional yang merupakan suatu dinamika aktivitas atau kekuatan yang berjalan terus-menerus berkelanjutan sehingga sesuatu berubah menjadi lain. Perubahan terjadi dari kondisi lama menjadi kondisi baru. Kondisi tersebut mempengaruhi nilai tatanan kehidupan di berbagai sektor, termasuk dampaknya pada kehidupan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, perlu berevolusi terhadap perubahan dengan menciptakan perubahan yang terencana dan selanjutnya melakukan reformasi di segala bidang sehingga organisasi atau perusahaan menjadi dinamis, reformis, dan selalu dalam kondisi terbaru (*the new*). Kenyataan menunjukkan bahwa banyak diantara perusahaan yang menjalankan usaha berhasil mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah diproyeksikan, dan begitu pula tidak sedikit terdapat kasus salah urus (*mis management*) yang mengganggu stabilitas kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan yang berhasil mencapai tujuan sudah barang tentu dikelola dengan sistem manajemen paradigma baru, dan sebaliknya perusahaan yang tidak berhasil mencapai tujuan biasanya terlibat oleh masalah manajemen.

Pola dasar manajemen paradigma baru melalui proses POAC, yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*, selanjutnya didukung proses penggunaan sumber daya 6 M, yaitu: *Men, Money, Materials, Machines, Methods, dan Markets*, dan pengembangan serta perbaikan (*improving*) terus-menerus agar menjadi lebih baik.

Manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru dengan visi dan misi masa depan untuk menjadi unggulan dan terbaik (*the best*), membangun program kerja melalui proses POAC dan penggunaan sumber daya 6 M serta sinergi aktivitas dengan kecepatan tinggi (*speedy*). Berdasarkan teknologi informasi, dirancang sistem manajemen organisasi bersifat fleksibel yang adaptif, responsif, dan peka terhadap perubahan (*change*) sehingga model manajemen dan produknya selalu dalam kondisi terbaru (*the new*). Menjelajah cakrawala berbasis perubahan (*change*), berwawasan lingkungan (*environment*), dan bernuansa kewirausahaan (*entrepreneurship*) secara terpadu.

Filosofi yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi adalah menganut pada dua prinsip, yaitu ekonomis dan produktif untuk menghasilkan nilai tambah (*added value*). Menerapkan strategi menggunakan taktik dua pilar, yaitu pemberdayaan (*empowerment*) dan pembaharuan (*reformation*) untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dalam keragaman organisasi menggali azas manfaat, membina budaya organisasi, kemitraan (*partnership*), kebersamaan (*togetherness*), menciptakan pengembangan melalui perubahan, dan inovasi secara berkesinambungan terus-menerus.

Tiada henti, melakukan penelitian, meningkatkan mutu, meningkatkan daya saing, menjalin kerja sama saling menguntungkan, dan melakukan reformasi terpadu.

Penetapan kebijakan dan penetapan keputusan (*decision making*) dilakukan secara demokratis yang rasional dan realistis dengan cepat, tepat, dan akurat. Selanjutnya, berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk



mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi mencapai produktivitas (profit), tujuan kelompok mencapai keberhasilan (prestasi), dan tujuan individu mencapai kepuasan kerja (kesejahteraan). Singkatnya, manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (*change*), berwawasan lingkungan (*environment*), bernuansa kewirausahaan (*entrepreneurship*), yang berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Dapat diungkapkan lebih sederhana bahwa manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (*change*) yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan. Lebih spesifik lagi dikenal dengan manajemen reformatif, manajemen demokratis, manajemen partisipatif, dan manajemen efektif.

Yang dimaksud dengan filosofi manajemen paradigma baru adalah suatu prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi atau manajerial untuk mencapai tujuan. Pertama, Ekonomis, yaitu mendapatkan hasil (*output*) maksimal dengan manajemen paradigma baru pengorbanan biaya (*input*) minimal, untuk mencapai ekonomis, meningkatkan hasil, menekan biaya. Kedua, Produktif, yaitu menghasilkan nilai tambah (*added value*) dari setiap kegiatan untuk mencapai optimalisasi produktivitas, meningkatkan nilai tambah, meningkatkan produktivitas. Strategi manajemen paradigma baru merupakan suatu tata cara dan/atau taktik serta siasat yang diarahkan untuk mencapai tujuan berikut. Pertama, Pemberdayaan (*Empowerment*): Mengembangkan potensi kapasitas daya guna dari berbagai unsur sumber daya; Maksimalisasi pemanfaatan kapasitas

daya guna dari berbagai unsur sumber daya; Pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, koordinasi, diklat, litbang, renovasi, rehabilitasi, dan modifikasi sehingga menjadi daya saing atau kekuatan yang tangguh untuk mencapai sesuatu yang terkuat dan terbaik (*the best*), yaitu mencegah kapasitas menganggur atau yang biasa disebut *idle capacity* dan mencapai kapasitas penuh atau yang disebut *full capacity*. Kedua, Pembaharuan (*Reformation*): Berevolusi dan orientasi pada perubahan (*change*) dari kondisi lama (*status quo*) menjadi kondisi baru (reformis) diberbagai sektor; Menggali peluang untuk menciptakan sesuatu yang tidak sempurna menjadi sempurna (teori ketidak sempurnaan), menciptakan sesuatu yang tidak ada menjadi ada (teori kreatif), menciptakan sesuatu yang tidak mungkin menjadi mungkin (teori inovatif); Pembaharuan dapat dilakukan dengan cara: imajinasi, inspirasi, kreatif, inovasi, ide, prakarsa, inisiatif sehingga menjadi daya cipta atau kekuatan yang dinamis untuk menciptakan sesuatu yang terdepan yang beda (*unique*) dan yang baru (*the new*), yaitu perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dan inovasi berkelanjutan (*continuous innovation*).

Model manajemen paradigma baru terbagi atas dua bagian. Pertama, model manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan dan sebagai perpaduan dari manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives/MBO*), manajemen berdasarkan pengecualian (*management by exception/MBE*), dan manajemen modern lain untuk mencapai hasil yang terbaik secara efektif dan efisien. Kedua, proses model manajemen paradigma baru bermula dari proses POAC dan

penggunaan SD-6M, selanjutnya menjelajah cakrawala perubahan, lingkungan, dan kewirausahaan, filosofi mendasari prinsip ekonomis dan produktif, strategi menggunakan taktik pemberdayaan dan pembaharuan, orientasi pada efektivitas dan efisiensi, dan berakhir pada pencapaian tujuan.

#### **F. Ruang Lingkup Manajemen SDM**

Ruang lingkup Manajemen SDM menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal berikut ini:

Perencanaan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan (*Human Resources Planning*). Menganalisis jabatan dan pekerjaan, yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi (*Job Analysis*). Perekrutan dan penyeleksian karyawan atau SDM yang dibutuhkan harus sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa akan datang (*Recruitment and Selection*).

Memperkenalkan latar belakang perusahaan, budaya organisasi perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan etika kerja kepada karyawan yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya (*Orientation and Induction*). pelatihan dan pengembangan SDM dalam organisasi (*Training and Development*), penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian (PHK) terhadap karyawan (*Performance Appraisal*). Perencanaan dan pemberian kompensasi atau



upah (*Compensation planning and remuneration*), memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan karyawan (*Motivation, Welfare, Healthy and Safety*), menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan Serikat Pekerja (*Industrial relations*).



Sumber: <https://ilmumanajemenindustri.com/wp-content/uploads/2016/06/Pengertian-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-MSDM-dan-Ruang-Lingkupnya.jpg>

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini:

- *Human Resources Planning* yaitu perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.
- *Job Analysis* yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.



- *Recruitment and Selection* yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara dan proses yang telah ditentukan.
- *Orientation and Induction* yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.
- *Training and Development* yaitu pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi.
- *Performance Appraisal* yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, tranfer dan pemberhentian kerja (PHK).
- *Compensation planning and remuneration* yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.
- *Motivation, Welfare, Healthy and Safety* yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.
- *Industrial relations* yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

## **BAB II**

### **ANALISIS JABATAN**

Analisis jabatan (*job analysis*) memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dalam rangka menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat. Analisis jabatan memiliki makna bahwa dasar bagi sebagian besar kegiatan Manajemen SDM, karena informasi yang didapatkan dari analisis jabatan dapat dimanfaatkan untuk kegiatan penarikan, seleksi, pengupahan atau kompensasi, pelatihan karyawan, dan lain-lain. Di dalam konteks strategis, sebuah analisis jabatan sangat dibutuhkan untuk mendukung perusahaan di dalam mengadakan macam-macam perubahan terhadap jabatan yang sudah ada, baik melalui penciptaan jabatan baru atau pengurangan terhadap jabatan yang sudah ada, dalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### **A. Pengertian Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan menurut Edwin Flippo dalam Hasibuan (1994) adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. “Analisis pekerjaan adalah prosedur yang harus dilalui untuk menentukan sebuah tanggung jawab posisi-posisi yang harus ditentukan staffnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut” (Dessler 2006). Jadi analisis jabatan (*job analysis*) adalah suatu kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan berbagai informasi secara sistematis yang berkaitan dengan jabatan, dalam pengertian yang lain analisis jabatan adalah merupakan

kegiatan dalam rangka mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan ataupun fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

Pada dasarnya di dalam kalimat analisis jabatan terdiri atas dua kata, yakni analisis dan jabatan. Dimana analisis adalah aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok-pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya, sedangkan jabatan adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama, dan yang pelaksanaannya meminta pengetahuan, kecakapan, kemampuan, keterampilan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat. Analisa jabatan pada akhirnya adalah suatu kegiatan untuk mempelajari, mencatat, serta menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Analisa jabatan (*Job Analysis*) menghasilkan dua macam pekerjaan yaitu uraian jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*) atau Persyaratan Jabatan (*Job Requirement*) (Yuniati, 2019).

## **B. Komponen Organisasi Analisis Jabatan**

Handoko, 2010 dalam bukunya memberikan definisi tentang Pengorganisasian, yang artinya merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dasar organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya. Dan aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah pembagian kerja. Berikut merupakan langkah-langkah prosedur pengorganisasian:

Pendistribusian pekerjaan secara keseluruhan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, pembagian beban pekerjaan harus menjadi aktivitas-aktivitas yang secara nalar dapat

dilakukan oleh personal, pengadaan dan pengembangan suatu cara untuk memusatkan pekerjaan para anggota organisasi menjadi suatu kesatuan yang terintegrasi secara terpadu dan harmonis.

### *Struktur Organisasi*

Menurut Itika (2011:25), struktur organisasi atau desain organisasi dapat diartikan sebagai mekanisme formal dimana organisasi dikelola, adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan dari struktur organisasi adalah: Strategi organisasi dalam mencapai tujuan, teknologi yang dipergunakan, anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat didalamnya, ukuran organisasi, makin besar organisasi maka struktur organisasi akan semakin kompleks sehingga harus dipilih bentuk struktur organisasi yang tepat.

Struktur organisasi terdiri dari:

- Spesialis kegiatan.
- Standarisasi kegiatan.
- Koordinasi kegiatan.
- Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan.
- Ukuran suatu pekerjaan menunjukkan jumlah karyawan.

### *Kelompok Kerja Formal*

Organisasi memiliki tiga tipe utama kelompok kerja formal, yaitu:

- Khusus untuk kesatuan tugas (*task force*), berfungsi untuk menangani masalah dan tugas-tugas khusus.
- Panitia tetap (*standing committees*), yang merupakan bagian tetap dari struktur organisasi, panitia ini dibentuk untuk menangani tugas yang terus-menerus (terulang) dalam organisasi.
- Panitia *Ad hoc*, yang mempunyai tugas yang serupa dengan panitia tetap, hanya tidak bersifat tetap.



## Departemenisasi

Departemenisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar aktivitas dan hubungan yang serupa dapat diselenggarakan secara serempak. Fungsi utama dari departemenisasi yaitu:

- Tempat latihan bagi manajer.
- Penyebaran kekuasaan.
- Menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan .
- Pemborosan waktu dan uang.
- Dominasi individu.
- Adanya persetujuan terlebih dahulu.
- Kurangnya tanggung jawab

## *Organisasi Formal dan Informal*

Organisasi formal adalah suatu wadah yang terdiri dari beberapa orang yang saling mengaitkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar dan hubungan kerja yang rasional (Sarlak & Salamzadeh, 2014). Ciri-ciri dari organisasi ini ialah sebagai berikut: terstruktur, terpusat, kaku dan tahan lama. Organisasi formal memiliki struktur kepengurusan yang terpusat dengan baik, struktur ini menerangkan beberapa hubungan-hubungan seperti kekuasaan, otoritasnya, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Contoh organisasi ini misalnya perusahaan, sekolah, negara dan badan pemerintahan.

Struktur organisasi informal adalah sekumpulan orang yang terlibat dalam suatu kegiatan serta tujuan bersama tetapi tidak disadari. Ciri dari organisasi informal adalah: fleksibel, lepas, dan tidak terpusat serta bergerak secara spontan. Keanggotaan pada struktur organisasi ini bisa dipenuhi secara sadar ataupun secara tidak sadar, dan

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

yang berkedudukan sejajar, sedangkan diferensiasi vertical menggambarkan pembagian kerja yang jelas antara posisi yang berkedudukan tidak sejajar (atasan dan bawahan). Landasan lainnya adalah integrasi, yaitu suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan posisi-posisi yang telah didiferensiasikan. Landasan ini penting untuk menciptakan sinergi posisi-posisi yang ada di dalam struktur.

Fungsi pembagian kerja atau fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, sebab pengorganisasian pun harus direncanakan. Menurut Xiaoujun (2010), pengertian pengorganisasian dan organisasi berbeda. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan hal yang statis yang menggambarkan pola-pola, skema, bagan, yang menunjukkan garis-garis perintah, hubungan-hubungan yang ada dan lain-lain. Organisasi hanya merupakan alat atau wadah tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Jika pengorganisasian berjalan dengan baik, maka organisasi pun akan baik dan tujuan akan lebih mudah dicapai. Kata pengorganisasian berasal dari *Organism* yang mempunyai makna menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya terikat satu sama lain terhadap keseluruhan (Hasibuan, 2010). Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara didelegasikan kepada individu yang akan melakukan aktifitas tersebut. (Hasibuan, 1910). didalam buku



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

dengan suasana pekerjaan dilapangan. Meskipun sifatnya pengamatan, namun tidak seharusnya analis mengamati secara terus-menerus perkembangan dari waktu ke waktu. Penggunaan work sampling dan employee diary/log.

#### *Metode Wawancara*

Pekerja diseleksi dan diwawancara secara langsung ditempat pekerjaan mereka atau mereka yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dianalisis. Tiga jenis wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan, yaitu wawancara individual, wawancara kelompok, dan wawancara penyelia (Dessler: 1997). Dalam beberapa keadaan, wawancara kelompok dapat digunakan juga ketika dalam pekerjaan yang diarahkan oleh tim. Salah satu kelemahan metode wawancara yaitu sangat membuang waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga pegawai yang melakukan setiap pekerjaan.

#### *Metode Angket*

Dengan menggunakan angket, yang bersangkutan diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Analis meminta karyawan mengisi kuisisioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Keuntungan utama dari metode kuisisioner angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relative singkat. Sebaliknya, metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuisisioner tersebut.

### **D. Manfaat Informasi Analisis Jabatan**

Analisis jabatan mempunyai manfaat yang tidak sedikit bagi pimpinan suatu korporasi atau organisasi, satu diantaranya adalah untuk



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

setiap pekerjaan memerlukan tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang berbeda-beda.

b. Untuk keperluan kompensasi.

Pekerjaan karyawan menjadi taraf ukur dalam besar kecilnya gaji mereka dalam suatu organisasi. Karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi serta keterampilan lebih pasti akan memperoleh gaji yang lebih besar dibanding dengan karyawan yang hanya memiliki pendidikan dan keterampilan terbatas.

c. Untuk keperluan penilaian kinerja.

Setiap pekerjaan memiliki standar-standar kinerja tersendiri. Para karyawan akan dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifikasi lain yang telah ditentukan. Manajer cukup membanding antara kinerja actual dengan kinerja standar yang ditetapkan.

d. Untuk keperluan keselamatan dan kesehatan

Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan. Contohnya, para karyawan harus memberikan pernyataan apakah suatu pekerjaan mengandung bahaya atau tidak. Deskripsi/spesifikasi pekerjaan harus mencerminkan kondisi tersebut. Di samping itu membutuhkan informasi khusus mengenai bahaya-bahaya tersebut agar mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan aman.

e. Untuk keperluan hubungan karyawan dan perburuhan

Dalam hubungan kekaryawanan dan perburuhan, Informasi analisis pekerjaan juga penting. Ketika para karyawan



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

melaksanakan tugas. Kemampuan merujuk ke kapabilitas umum yang dimiliki oleh individu. Kemudian untuk karakteristik lainnya dapat berupa kepribadian setiap individu seperti motivasi pencapaian atau ketekunan.

Letak perbedaan antara spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan adalah persoalan perspektif saja, Deskripsi pekerjaan menetapkan apa pekerjaan tersebut, merupakan profil pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan tuntutan pekerjaan atas para karyawan yang melakukannya dan persyaratan keahlian manusia: merupakan profil manusia yang dibutuhkan oleh orang yang menjalankan pekerjaan tersebut. Syarat yang harus dimiliki seorang individu meliputi pengalaman, pendidikan, pelatihan serta kemampuan untuk memenuhi tuntutan fisik dan mental. Informasi yang harus ada dalam spesifikasi pekerjaan dapat diambil dari salah satu kategori tersebut.

Persyaratan kualifikasi umum seperti pengalaman dan pengertian, persyaratan pendidikan, termasuk pendidikan menengah, universitas, atau pendidikan kejuruan Pengetahuan, keahlian dan kemampuan.

Dalam spesifikasi pekerjaan, harus mencakup kualifikasi yang jelas berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan tidak memaparkan lingkungan fisik tugas dan kewajiban, atau kondisi pekerjaan. Sebaliknya, spesifikasi pekerjaan memiliki tujuan untuk menentukan karakteristik tiap individu dalam rangka penyaringan, seleksi dan penempatan.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

- Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- Apa wewenang dan tanggung jawabnya
- Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
- Bagaimana cara melakukannya
- Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya
- Besarnya upah dan lamanya jam bekerja
- Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
- Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut
- Dan lain-lain

Informasi di atas dapat diperoleh dari beberapa sumber yaitu:

1. Pekerja itu sendiri dan buku catatan harian
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu
4. Atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan

Pengumpulan informasi untuk analisa jabatan dapat dilakukan dengan cara merujuk pada sumber-sumber diatas dengan cara:

1. Menyebarkan kuisisioner ( daftar pertanyaan/angket) kepada para pemegang Jabatan
2. Melakukan wawancara langsung dengan pekerja yang bersangkutan, orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu ataupun atasan langsungnya
3. Melakukan pengamatan langsung pada pelaksanaan pekerjaan atau mempelajari buku catatan harian

Informasi yang dapat diperoleh dari Analisa Jabatan ini dapat dikategorikan dalam beberapa poin berikut:



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

## Kegunaan Analisa Jabatan

Spesifikasi Jabatan serta Uraian Jabatan sebagai hasil dari Analisa Jabatan memiliki banyak manfaat, antara lain:

1. Sebagai dasar untuk melakukan Evaluasi Jabatan
2. Sebagai dasar untuk menentukan standard hasil kerja seseorang
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan latihan
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi
6. Untuk merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

## Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dan perencanaan
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data

Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Tahap persiapan dan perencanaan

Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah:

- a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
- b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Perancangan Jabatan (Job Design) karena kegiatan ini merupakan basis kegiatankegiatan lain di bidang manajemen sumber daya manusia.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (*planning*) yang hasilnya menjadi rencana (*plan*), langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditunjukkan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM dimasa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang, analisis ketersediaan *supply* sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.

Penentuan dan implementasi program umumnya proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu tahapan perkiraan kebutuhan dan Perencanaan Program. Yang dimaksud dengan perkiraan kebutuhan ialah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi dimasa yang akan datang, perkiraan kebutuhan tersebut dihasilkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain. Sedangkan proses perencanaan SDM atau (*manpower planning*) yang dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat sebagai berikut (Hiskia, 2015): (1) adalah dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM, pendayagunaan SDM akan berlangsung secara efektif dan efisien sebab perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang SDM yang dimiliki. Penempatan ulang dimaksudkan agar setiap

*image  
not  
available*



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

(pensiun atau mengundurkan diri) merupakan variabel utama dalam menentukan kebutuhan jumlah SDM di masa mendatang.

2. Kebutuhan perusahaan karena akan melakukan ekspansi atau pemekaran organisasi, rencana pengembangan organisasi atau adanya unit usaha baru di masa depan memberikan informasi mengenai berapa jumlah pegawai baru yang diperlukan, dan bagaimana kebutuhan kualifikasinya.
3. Sumber daya keuangan perusahaan, rencana SDM selalu harus memperhatikan dan disesuaikan dengan sumber daya keuangan perusahaan. Dalam hal ini diharapkan perencanaan SDM akan mampu memberikan solusi penggunaan biaya tenaga kerja yang paling optimal (efisien dan efektif).

### **C. Manfaat Perencanaan SDM**

Sebenarnya tidak banyak hal dalam manajemen, termasuk manajemen SDM, akan tetapi dalam hal perencanaan bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu diselimuti oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, padahal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas. Sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga daripadanya diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Ada 6 manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap (Wirawan, 2009:16).

Pertama: Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik, merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



*image  
not  
available*

- h. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai
- i. Informasi lainnya mengenai pekerjaan setiap pegawai

Informasi seperti di atas diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, tetapi oleh setiap satuan kerja juga. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya.

Kelima: seperti yang telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumberdaya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

1. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja yang dilihat dari segi jumlah, jenis, kualitas dan lokasinya.
2. Jumlah pencari kerja beserta bidang keahlian, keterampilan, latarbelakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

Pemahaman tersebut di atas penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

Keenam: rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumberdaya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistis.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



hal ini menjadi pegangan bagi para manager dalam menempatkan tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau perusahaannya.

#### **A. Pengertian Penarikan, Seleksi, Penempatan dan Orientasi SDM**

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen, seleksi, dan orientasi yang dilakukan oleh perusahaan. Penarikan (rekrutmen) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan menarik pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian, sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada organisasi atau perusahaan, sedangkan orientasi adalah memperkenalkan dunia kerja atau pekerjaan kepada karyawan, terutama karyawan yang baru direkrut memasuki dunia kerja (Nawawi, 2011:24).

#### **Penarikan**

Penarikan (*Recruitment*) adalah proses pencarian para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, serta menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Siagian (2016:102)). Kemudian definisi lain tentang penarikan juga dikemukakan oleh Hasibuan (2007:40) yakni usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Sistem penempatan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sama seperti dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam, dalam proses penempatan pekerja juga harus mempertimbangkan beberapa faktor, seperti yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo (2002:43):

a. Faktor prestasi akademis

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman-pengalaman sejenis yang telah dirasakan dan dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*Kelemahan sumber eksternal adalah:*

Perusahaan akan menanggung resiko yang berdampak pada orientasi pekerjaan karena penyesuaian pada sistim kerja yang baru. Dalam masing-masing lembaga akan berbeda-beda permasalahannya, untuk keberhasilannya harus disadari kendala-kendala tersebut. Adapun kendala-kendala tersebut adalah:

1. Karakteristik organisasi
2. Kebijakan organisasi
3. Tujuan Organisasi
4. Rencana-rencana Sumber Daya Manusia
5. Program Perjanjian Kerja
6. Kebiasaan Kebiasaan Perekrut
7. Kondisi Ekternal
8. Persyaratan Pekerjaan

Suksesnya fungsi penarikan dapat dilihat dari beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Jumlah pelamar
- b. Jumlah usul tentang pelamar yang diajukan untuk diterima
- c. Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima
- d. Jumlah penempatan karyawan yang berhasil

### **C. Kriteria Dan Kualifikasi Dasar Seleksi SDM**

Seluruh bagian dalam perusahaan harus dikendalikan oleh seorang sebagai pusat. Sistem ini akan mendukung pengawasan dan cara kerja karyawan dalam perusahaan. Namun dalam menentukan karyawan yang tepat tidaklah semudah membalikan telapa tangan, mengingat kriteria serta kualifikasi yang harus sangat diperhatikan.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



*image  
not  
available*

d. Jenis kelamin

Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

e. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Adanya kualifikasi latar belakang pendidikan ini akan mempermudah jalanya proses penyeleksian karyawan.

f. Kondisi fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

g. Tampang

Menurut Drs. Manullang, untuk bidang-bidang tertentu, ketampanan dan kecantikan juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.

h. Bakat

Bakat atau aptitude seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

#### 14. Inisiatif dan Kreatif

Merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### D. Proses Dan Kendala Seleksi



Sumber: <https://irrineayu.files.wordpress.com/2015/03/recruitment.jpg?w=1600&h=1000&crop=1>

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut Simamora (1997:221):

##### 1. Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana dan kapan.

##### 2. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

b. Lamanya melakukan pekerjaan

### **G. Manfaat Orientasi SDM**

Di dalam perusahaan, perekrutan karyawan baru merupakan hal lumrah. Setelah karyawan baru masuk, maka mereka dikatakan memasuki masa orientasi atau pengenalan. Dalam masa orientasi inilah karyawan baru dikenalkan kepada latar belakang perusahaan supaya karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan mencapai target yang diharapkan.

Pengertian orientasi karyawan adalah suatu program yang dibuat dalam perusahaan untuk memperkenalkan karyawan baru pada tempatnya bekerja, peran karyawan, kehidupan sosial budaya dan lingkungan tempat kerja.

Jika karyawan baru paham dan mengerti tentang pekerjaan dan lingkungan yang ada di sekitarnya maka ia tidak merasa takut atau rih di tempat kerja baru. Ini sangat baik untuk tujuan ke depannya supaya karyawan dapat bekerja fokus dan produktif.

Karyawan baru perlu dikenalkan kepada unit tempat dia akan bekerja maupun unit-unit yang berkaitan. Ini membuat keakraban tersendiri dengan tim yang sudah ada serta mempermudah kerja sama tim.

Beberapa manfaat yang diambil saat orientasi karyawan baru adalah:

#### **1. Mengenalkan Karyawan Baru Dengan Lingkungan Perusahaan**

Ini akan membuat karyawan mengetahui apa yang menjadi visi dan misi perusahaan tempat dia bekerja. Jika karyawan tahu visi dan misi perusahaan maka mudah bagi dia bekerja selaras dengan visi misi itu sehingga hasil pekerjaannya akan membuat

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



banyak keuntungan bagi perusahaan baik dari segi kerjasama antar perusahaan atau hubungan antar perusahaan.

### **Moral Lebih Baik**

Dengan pengembangan SDM yang tepat, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

### **Karir Karyawan**

Dengan pengembangan, terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan, karena keahlian, keterampilan, dan produktivitas kerjanya semakin baik. Promosi ilmiah pun biasanya didasarkan kepada keahlian dan produktivitas kerja seseorang.

### **Konseptual**

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* lebih baik.

### **Kepemimpinan**

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, komunikasinya lebih luwes, motivasinya terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

### **Balas Jasa**

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena produktivitas kerja mereka semakin besar.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

b. Sosio Budaya Masyarakat

Faktor sosio budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi atau perusahaan apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan faktor eksternal perlu dikembangkan.

c. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi atau perusahaan dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi atau perusahaan yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan karyawan organisasi atau perusahaan harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut. Selain itu, faktor-faktor tersebut dapat menunjang suatu keberhasilan yang maksimal apabila suatu diklat atau pelatihan dan pendidikan tersebut adanya suatu partisipasi yang sangat baik dalam diri peserta, fokus pelatihan yang sangat efektif, proses yang memadai, biaya yang ringan, motivasi, serta hasil atau *out come* yang sangat bagus bagi peserta setelah pelaksanaan diklat atau pendidikan dan pelatihan.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*



*image  
not  
available*

### *Metode konferensi*

Merupakan suatu pertemuan moral formal di mana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Konferensi bertitik berat pada munculnya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi, dan melibatkan peserta aktif. Pada metode konferensi, proses belajar berdasarkan partisipasi lisan dan interaksi antar peserta (anggota peserta). Metode ini sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian-pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru. Adapun kelemahan metode konferensi adalah terbatasnya peserta pada kelompok kecil, sehingga relatif menjadi lebih besar. Metode studi kasus Adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau tentang keadaan selama waktu tertentu, baik secara nyata maupun hipotesis. Pada metode studi kasus, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasikan pemecahan masalahnya. Metode ini menghendaki belajar melalui perbuatan dengan maksud meningkatkan pemikiran analitis dan kemampuan masalah. Metode stidi kasus ini berfungsi pula sebagai pengintegrasian dari pengetahuan yang diperoleh dari sejumlah fondasi disiplin. Metode bermain peran Merupakan suatu bentuk perilaku yang diharapkan. Peserta diberi informasi terkait suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Selama bermain peran, dua peserta atau lebih diberikan bagian-bagian untuk bermain sebelum kelompok beristirahat. Bagian-bagian itu dikarakteristikan, tetapi tidak melibatkan memori (ingatan). Bermain peran terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya. Manfaat

*image  
not  
available*



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.

*image  
not  
available*

*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.

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

## **BAB VI**

### **PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR**

Pengembangan karir berlatar belakang orientasi pada perkembangan organisasi atau perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dan pasar di masa yang akan datang. Setiap organisasi atau perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan sangat tergantung pada SDM yang kompetitif, sebuah organisasi akan mengalami kemunduran yang pada akhirnya dapat tersisih dalam persaingan karena ketidak mampuan menghadapi kompetisi. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi atau perusahaan untuk melakukan pembinaan karier pada karyawannya, yang harus dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karier adalah salah satu kegiatan manajemen SDM, yang harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya. Dengan demikian pembinaan karier tidak dapat dilepaskan dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (*staffing*). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkat sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

Untuk mengimplementasikan satu rencana cenderung perlu adanya iklim organisasi yang mendukung, artinya bahwa manajemen level yang tertinggi harus mengajak semua level dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

e. Manfaat Perencanaan Karir

Dengan adanya perencanaan karir, maka perusahaan dapat :

- Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
- Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang, dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
- Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
- Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pensiun, berhenti bekerja dan pengembangan.
- Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karir untuk membantu

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

- Jalur Karir Dual

Jalur karir ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dan keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer.

### **Pengembangan Karir (*Career Development*)**

Pengembangan karir (*career development*) meliputi kegiatan-kegiatan guna menyiapkan seorang pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
- Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
- Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
- Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir, untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan



*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

untuk memahami tahapan hidup/usia, karena individu menjalani tahapan karir sejalan tahapan hidup/usianya.

Namun bisa dikatakan bahwa karir itu adalah urutan posisi seseorang dalam pekerjaan mereka dan biasanya urutan karir ini mulai dari paling bawah yang kemudian mulai menanjak perlahan-lahan sampai posisi paling atas.

Dalam dunia SDM atau pengembangan sumber daya manusia, ada beberapa istilah yang sering dikaitkan dengan karir itu sendiri mulai dari manajemen karir, konseling karir, pengembangan karir, tujuan karir dan juga jalur karir.

Mari kita telaah satu persatu istilah-istilah tersebut. Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi semua tahapan mulai dari perencanaan, pengembangan dan pengambilan keputusan karir itu sendiri.

Kata manajemen dalam hal ini tidak hanya meliputi si pegawai tersebut tapi meliputi area yang lebih luas yaitu unit tempat pegawai tersebut bekerja dan juga organisasi tersebut secara keseluruhan.

Konseling karir itu sendiri adalah proses pengidentifikasian masalah yang ada sehubungan dengan karir seseorang dan juga meliputi solusinya. Lalu ada juga pengembangan karir yang lebih mengarah pada cara mengidentifikasi potensi seseorang dan cara terbaik untuk mengembangkannya.

Tujuan karir adalah posisi yang menjadi sasaran utama seseorang setelah beberapa waktu terutama saat dirinya sudah memiliki semua kualifikasi yang dibutuhkan. Selain itu ada juga yang dinamakan dengan jalur karir atau pola urutan pekerjaan yang biasanya sudah

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

*image  
not  
available*

### *Kreativitas*

Seseorang yang kreatif memiliki sedikit sikap seperti pengusaha. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang benar-benar milik mereka.

### *Otonomi dan kebebasan*

Dasar karier ini digunakan untuk orang yang memiliki jiwa yang bebas agar terlepas dari aturan-aturan organisasi dan perusahaan. Mereka menilai otonomi dan ingin menjadi bos dari mereka sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

- Tipe Jalur Karier

Jalur karier biasanya memfokuskan pada mobilitas kedepan dalam jabatan khusus.

Ada tiga tipe metode di dalam jalur karier, yaitu sebagai berikut :

- Jalur Karier Tradisional

Di mana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah lurus kedepan dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan selanjumya. Asumsi dari tiap pekerjaan yang terdahulu adalah inti persiapan untuk menuju tingkatan kerja yang lebih tinggi.

- Jalur Karier Jaringan

Di mana pada jalur karier ini merupakan suatu jaringan kerja yang vertikal dan rentetan dari kesempatan-kesempatan horizontal. Jalur karier jaringan mengakui pertukaran dari pengalaman pada tingkat khusus dan butuh untuk meluaskan pengalaman pada satu tingkat sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.



- Jalur Karier Dual

Jalur karier ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dari keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer.

- Pengembangan Karier

*Pengertian Pengembangan Karier*

Pengembangan karier merupakan implementasi dari perencanaan karier. Untuk itu pengembangan karier dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggungjawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

*Pihak-Pihak Yang Berperan dalam Pengembangan Karier*

- Karyawan

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan keterampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada

baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan lebih baik lagi. Dengan perencanaan karir pribadi ini, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian dapat mengarahkan dirinya untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya. Seorang karyawan membutuhkan seorang pendamping atau mentor untuk membantu upaya pengembangan kariernya. Mentor haruslah seorang yang mempunyai posisi senior di perusahaan yang dapat menjadi semacam narasumber atau penasehat yang dapat memberikan bimbingan atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan karir karyawan karena memiliki pengalaman yang banyak dalam bidang pekerjaannya.

- **Pengusaha (Organisasi)**

Para pengusaha cukup berperan dalam proses pengembangan karier, seperti membantu karyawan dengan memberikan: - Pendidikan Formal, -Penilaian Prestasi Karyawan dalam kariernya, -Konseling oleh para manajer, -Gerakan lateral yang bersifat berkembang, -Konseling oleh SDM, -Persiapan Pensiun, dan -Perencanaan Sukses. Sebelum mempekerjakan seseorang, pengusaha bisa membantu calon karyawan untuk mengukur apakah pekerjaan itu memang untuk mereka, dan apakah jenis pekerjaan tersebut sesuai dengan keterampilan dan minat dari para kandidat itu. Disinilah perusahaan dapat berperan untuk mendorong para senior manajernya agar bersedia meluangkan

waktunya menjadi mentor, dan memberikan penghargaan kepada mereka atas kesediaannya tersebut. Namun demikian, pada akhirnya karyawan sendirilah yang paling berperan dalam pengembangan kariernya dengan mendapatkan seorang mentor dan membangun hubungan yang produktif dengannya.

### *Manfaat Pengembangan Karier*

Pada dasarnya pengembangan karier dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karier dapat :

- menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan
- meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas
- mengatur promosi dan pemindahan karyawan
- mengurangi frustrasi karyawan
- menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier
- mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi, dan
- meningkatkan nama baik organisasi.

Bagi karyawan, pengembangan karier identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karier bermanfaat untuk dapat:

- menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya,
- menambah tantangan dalam bekerja,
- meningkatkan otonomi, dan
- meningkatkan tanggung jawab.

#### **D. Peranan Departemen SDM dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Andil Departemen Sumber Daya Manusia terkait dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington (1995:8) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari:

##### *a. Advisory/Counseling Role*

Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, mengidentifikasi permasalahan, mencari solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan saran dan nasihat untuk membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

##### *b. Service Role*

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

##### *c. Control Role*

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya



manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut Cherrington (1995: 11), fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

- *Staffng/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk memprediksi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan perkembangan perusahaan yang semakin pesat, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan data informasi yang berhubungan dengan komposisi dan keterampilan tenaga kerja yang dibutuhkan.

Walaupun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan memberikan informasi berupa deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam tahap seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan mencari tahu latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya

manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

- *Performance Evaluation*

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer bertanggung jawab penuh terhadap evaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga wajib melakukan pelatihan terhadap para manajer terkait bagaimana membuat standar kinerja yang baik serta merumuskan penilaian kinerja yang akurat.

- *Compensation*

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara

perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

- *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi mentor dan konsultan yang baik bagi bawahannya, merancang program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun karyawan lama (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan kerja dan pengembangan tersebut, memprediksi kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

- *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



- *Personnel Research*

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

## **BAB VII**

### **PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan dengan baik dan benar. Penilaian kinerja juga diartikan kegiatan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen SDM yang lain, seperti perencanaan, pengembangan karier, program-program, pemberhentian karyawan atau PHK. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

#### **A. Kegunaan Penilaian Kinerja**

Sebelum membahas terlalu jauh mengenai penilaian kinerja karyawan sebaiknya kita mengetahui definisi penilaian kinerja itu sendiri. Penilaian kinerja memiliki berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli. Berikut pengertian penilaian kinerja yang dipaparkan oleh para ahli :

Mathis dan Jackson (2008). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi kepada karyawan terkait pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar operasional kerja, kemudian hasil tersebut akan diberikan pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.

Hasibuan menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk mengevaluasi tingkah laku para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi.

Mondy dan Noe. Definisi penilaian kinerja yaitu tinjauan formal serta proses evaluasi kinerja karyawan maupun kinerja tim. Menurut Handoko penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur segala kontribusi pada setiap karyawan di dalam organisasi. Nilai yang paling penting dalam penilaian kinerja ini yaitu terkait dengan penetapan tingkat kontribusi karyawan dengan kinerja yang dilakukan pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Dessler menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi kinerja karyawan secara relatif pada waktu sekarang maupun yang telah dilakukan yang disesuaikan dengan standar prestasi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan seharusnya diaplikasikan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan serta memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian



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.



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.



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.



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.