

**MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA**



IAIN PALOPO

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta
Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang hak cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaanya yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang undangan yang berlaku.

Ketentuan pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (5 milyar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Nurdin Batjo, S.Pt.,MM.,M.Si.
Dr. Mahadin Shaleh, M.Si.**

Editor Isi: Humaidi, S.E.I.,M.E
Editor Bahasa: Mirnawati, S.Pd.,M.Pd.

IAIN PALOPO



PENERBIT AKSARA TIMUR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Nurdin Batjo, S.Pt.,MM.,M.Si.

Dr. Mahadin Shaleh, M.Si.

Editor Isi: Humaidi, S.E.I.,M.E

Editor Bahasa: Mirnawati, S.Pd.,M.Pd.

*@ Hak Cipta Penerbitan Pada Penerbit Aksara Timur
All right reserved*

ISBN: 978-602-5802-15-7

Penerbit Aksara Timur

Jl. Malengkeri Kompleks TVRI Blok A No. 9 Makassar Sulawesi Selatan

HP/WA : 08114121449

E-mail : penerbitaksaratimur@gmail.com

Facebook : Penerbit Aksara Timur

Website : aksara-timur.or.id

Cetakan Pertama, Agustus 2018

Ukuran: 14 X 21 cm; Halaman: x iv+ 148

Perancang Sampul: **Chandra Adi Wiguna**

Tata Letak: **Andi Hafizah Qurrota Ayun**

Hak cipta dilindungi undang undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak tanpa izin dari penerbit kecuali untuk kepentingan penelitian dan promosi

KATA PENGANTAR

Ketika terbangun di subuh hari maka akan terngiang di otak dan hati kita apa yang harus kita lakukan subuh ini dan mencoba mengingat apa yang sudah direncanakan semalam. Setelah bergegas salat subuh kemudian melakukan aktivitas rutin lainnya, lalu menginventori peralatan atau pendukung kita ke tempat aktivitas kita selanjutnya. Kemudian sekitar jam tujuh pagi hari ke tempat kerja sesuai rencana kita semalaman, di tempat kerja melakukan rutinitas sembari menyelesaikan apa yang belum terselesaikan kemarin atau memperbaiki pekerjaan kemarin yang belum terselesaikan.

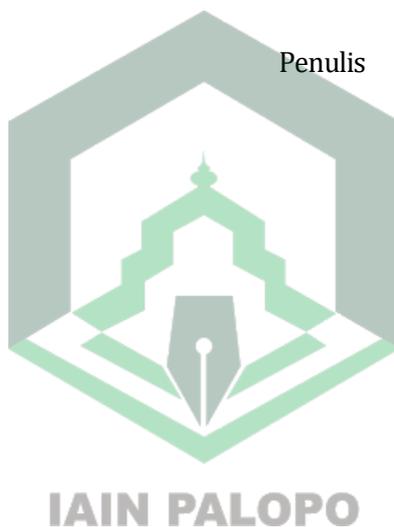
Aktivitas di atas merupakan proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara manajerial. Dimana manajemen ini pada dasarnya sudah seusia dengan peradaban manusia, tetapi barulah dipelajari sebagai ilmu tersendiri pada beberapa abad terakhir. Seperti ilmu-ilmu yang lainnya, manajemen juga mengalami perkembangan yang sangat pesat sehingga manajemen di bagi ke banyak cabang seperti manajemen organisasi, manajemen operasional, manajemen resiko, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia (MSDM), dll.

MSDM pada dasarnya sudah muncul di tahun 1940-an dengan istilah manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. Manajemen kepegawaian ini membahas tentang pengelolaan sumber daya manusia tetapi masih dalam cakupan kecil yaitu yang berada di dalam organisasi. Tetapi pada tahun 1960-an dikembangkan menjadi MSDM, yang cakupannya sudah sangat meluas karena membahas tentang sumber daya manusia di dalam dan luar organisasi, sehingga karena dipandang perlu maka perusahaan-perusahaan berskala besar dan menengah mengadakan departemen SDM yang terpisah dari departemen lainnya.

Berdasar fakta di atas maka perlunya disusun sebuah buku yang membahas tentang MSDM. Buku ini diharap akan memperkaya literatur tentang MSDM dan dapat menjadi buku pegangan mahasiswa dalam mata kuliah MSDM. Semoga pembaca memperoleh keberkahan ilmu melalui buku ini, dan menjadi amalan jariah bagi penulis, aamiin.

Palopo, 17 Agustus 2018

Penulis



DAFTAR ISI

Kata Pengantar - iii

Daftar isi - v

BAB I PENDAHULUAN - 1

- A. Pengertian MSDM - 1
- B. Fungsi MSDM - 3
- C. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia - 5
- D. Metode Pendekatan MSDM - 7
- E. Perkembangan MSDM - 12

BAB II PERENCANAAN SDM - 15

- A. Pengertian Perencanaan SDM - 15
- B. Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM - 16
- C. Manfaat Perencanaan SDM - 20
- D. Tujuan Perencanaan SDM - 21
- E. Langkah-langkah Perencanaan SDM - 21

BAB III PENGADAAN SDM - 24

- A. Rekrutmen - 24
 - 1. Pengertian Rekrutmen - 24
 - 2. Tujuan dan Prinsip Rekrutmen - 26
 - 3. Proses Rekrutmen - 26
 - 4. Sumber Rekrutmen - 26
- B. Seleksi - 28
 - 1. Pengertian Seleksi - 28
 - 2. Proses Seleksi - 30
 - 3. Tahapan Seleksi - 32
 - 4. Sistem Seleksi yang Efektif - 34
 - 5. Faktor, Jenis dan Permasalahan seleksi - 34

- C. Pengenalan - 36
 - 1. Pengertian Pengenalan - 36
 - 2. Tujuan Pengenalan - 37
 - 3. Manfaat Pengenalan - 38
 - 4. Muatan Program Pengenalan - 38
- D. Penempatan - 40
 - 1. Pengertian Pengenalan - 40
 - 2. Promosi, Demosi dan Transfer - 41
 - 3. Tujuan Penempatan Karyawan - 43

BAB IV PENGEMBANGAN SDM - 45

- A. Pelatihan dan Pengembangan Karir - 45
 - 1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Karir - 45
 - 2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karir - 46
 - 3. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karir - 49
- B. Perencanaan dan Pengembangan Karir - 54
 - 1. Pengertian Perencanaan dan Pengembangan Karir - 54
 - 2. Tujuan Perencanaan dan Pengembangan Karir - 55
 - 3. Metode Perencanaan dan Pengembangan Karir - 57
- C. Penilaian Kinerja - 62
 - 1. Pengertian Penilaian Kinerja - 62
 - 2. Tujuan Penilaian Kinerja - 63
 - 3. Unsur-Unsur yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja - 65
 - 4. Penilai Kinerja (Penyelia Kinerja) - 69
 - 5. Syarat-syarat Penilai (Penyelia) - 70
 - 6. Tantangan Penilaian Kinerja - 71
 - 7. Metode Penilaian Kinerja - 75

BAB V KOMPENSASI

- A. Pengertian Kompesasi - 81
- B. Tujuan Pemberian Kompensasi - 81
- C. Jenis-jenis Kompensasi - 85
- D. Proses Kompensasi - 86
- E. Pengertian Upah dan Gaji - 87
- F. Faktor yang Mempengaruhi Penentuan Upah dan Gaji - 89
- G. Pengertian Insentif, Bonus dan Komisi - 93
- H. Tujuan Insentif, Bonus, dan Komisi - 95

BAB VI PENGINTEGRASIAN - 96

- A. Pengertian Pengintegrasian - 96
- B. Metode-metode Pengintegrasian - 97
 - 1. Hubungan antar Manusia Melalui Komunikasi - 97
 - 2. Motivasi - 105
 - 3. Kepemimpinan - 113
 - 4. Perjanjian Kerja - 118
 - 5. Hubungan Industrial Melalui Perundingan Bersama - 119

BAB VII PEMELIHARAAN TENAGA KERJA - 123

- A. Pengertian Pemeliharaan Tenaga Kerja - 123
- B. Tujuan Pemeliharaan Tenaga Kerja - 124
- C. Faktor Penentu Pemeliharaan Tenaga Kerja - 124
- D. Program Pemeliharaan Tenaga Kerja - 125
 - 1. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3) - 125
 - 2. Program Kesejahteraan Karyawan - 129

BAB VIII PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) - 132

- A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) - 132

- B. Kompensasi dalam Pemutusan Hubungan Kerja - 132
 - 1. Uang Pesangon – 133
 - 2. Uang Penghargaan Masa Kerja - 133
 - 3. Uang Penggantian Hak - 134
- C. PHK atas Inisiatif Karyawan (Pengunduran Diri) - 135
 - 1. Pengertian Pengunduran Diri - 135
 - 2. Penyebab Pengunduran Diri – 135
 - 3. Kompensasi atas Pengunduran Diri - 136
- D. PHK atas Inisiatif Perusahaan (Pemecatan) - 137
 - 1. Pengertian Pemecatan – 137
 - 2. Penyebab Pemecatan – 137
 - 3. Kompensasi atas Pemecatan - 139
- E. PHK karena Peraturan Perundang-undangan - 139
 - 1. Pekerja Melakukan Kesalahan Berat – 139
 - 2. Perubahan status perusahaan – 140
 - 3. Perusahaan tutup – 140
 - 4. Perusahaan pailit – 140
 - 5. Pekerja meninggal dunia – 141
 - 6. Pekerja memasuki usia pensiun – 141
 - 7. Pekerja mangkir 5 hari berturut-turut tanpa keterangan - 141
 - 8. Pekerja sakit berkepanjangan - 141

DAFTAR PUSTAKA - 143

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kelebihan dan Kelemahan Perekrutan
Karyawan Secara Internal dan Eksternal - 28

Tabel 2. Prinsip Belajar Menggunakan Beberapa
Teknik yang Berbeda - 50

Tabel 3. Bentuk-bentuk Kesejahteraan Karyawan - 116



IAIN PALOPO

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Departemen SDM dalam Struktur Organisasi Perusahaan - 2
- Gambar 2. Proses Pencapaian Tujuan Perusahaan - 3
- Gambar 3. Proses Manajemen SDM - 7
- Gambar 4. Pendekatan Sistem Sosial - 12
- Gambar 5. Evolusi Fungsi Manajemen - 13
- Gambar 6. Ilustrasi Perencanaan MSDM - 16
- Gambar 7. Ukuran Fokus dalam Perencanaan SDM - 19
- Gambar 8. Contoh Rekrutmen di PT Jasa Raharja - 25
- Gambar 9. Langkah-langkah Proses Penyeleksian - 31
- Gambar 10. Seleksi Penerimaan Karyawan Melalui Tes Tertulis - 33
- Gambar 11. Seleksi Penerimaan Karyawan Melalui Tes Interview - 33
- Gambar 12. Orientasi Atau Pengenalan Calon Pegawai - 37
- Gambar 13. Penempatan Karyawan - 41
- Gambar 14. Suasana Pengembangan Motivasi SDM - 46
- Gambar 15. Suasana Pelatihan Kepemimpinan - 46
- Gambar 16. Formulir Penilaian Kinerja - 68
- Gambar 17. Beberapa Formulir Penilaian Kinerja - 77
- Gambar 18. Ilustrasi Pemberian Kompensasi - 81
- Gambar 19. Proses Penentuan Kompensasi - 87
- Gambar 20. Ilustrasi Pengintegrasian - 96
- Gambar 21. Komunikasi dalam Kelompok - 98
- Gambar 22. Proses Terjadinya Komunikasi - 98
- Gambar 23. Proses Motivasi dalam Mendorong Perilaku - 106
- Gambar 24. Hierarki Kebutuhan Maslow - 109
- Gambar 25. Sang Pemimpin Republik Indonesia - 114
- Gambar 26. Ilustrasi Pemimpin yang Mengharmonisasi Bawahannya - 118
- Gambar 27. Hubungan antara Pemerintah, Perusahaan, dan Serikat Karyawan - 121

Gambar 28. Pelaksanaan Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja - 126

Gambar 29. Piramida Penyebab Kecelakaan - 127

Gambar 30. Peralatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja - 128

Gambar 31. Rambu-rambu Keselamatan Kerja di Tempat Kerja - 128



IAIN PALOPO



IAIN PALOPO

BAB I

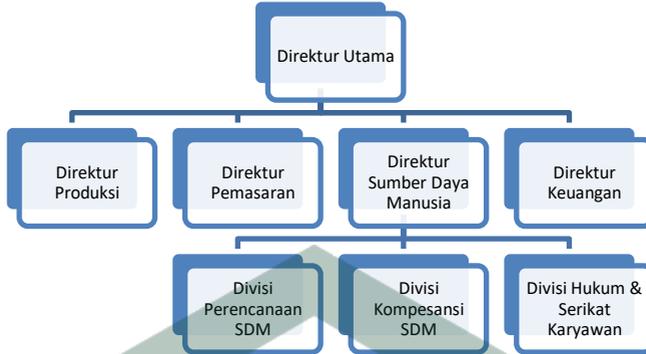
PENDAHULUAN

A. Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat. Definisi tersebut mencakup pemilihan karyawan yang memiliki kriteria yang tepat dalam penempatan posisi di perusahaan (karyawan yang tepat untuk suatu posisi), sesuai kriteria perusahaan sehingga karyawan dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai kebutuhan perusahaan.

Dikarenakan kompetisi perusahaan semakin lama ketat sehingga kebutuhan atas kualifikasi karyawan juga mengalami dinamisasi sesuai tuntutan zaman dan kebutuhan perusahaan. Dan karena manajemen SDM merupakan sebuah proses yang berkelanjutan yang senada dengan pengoperasian perusahaan, maka perhatian terhadap manajemen SDM memiliki posisi yang sangat spesial di dalam sebuah perusahaan. Banyak perusahaan terutama yang berskala menengah dan besar, di struktur perusahaannya secara khusus menggunakan departemen SDM atau Personalia atau kepegawaian yang bertugas khusus dalam mengelola SDM-nya. Tetapi perusahaan yang masih berskala kecil, seperti industri rumahan yang karyawannya masih sekitar 10

orang, pengelolaan SDM-nya biasanya langsung dikelola oleh pimpinan atau pemilik perusahaan.



Gambar 1. Departemen SDM dalam Struktur Organisasi Perusahaan

Pengistilaan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merujuk pada sebuah desain dan pengaplikasian sebuah sistem formal di sebuah perusahaan agar lebih memastikan potensi-potensi SDM termanfaatkan secara efektif dan efisien agar terrealisasinya tujuan-tujuan perusahaan. Aktivitas MSDM secara umum adalah pengadaan, pengembangan, serta pemeliharaan karyawan.

Proses pencapaian tujuan perusahaan memiliki kendala yang banyak diantaranya permasalahan bahan mentah, peralatan kerja, mesin produksi, dan lingkungan kerja, serta kendala karyawan yang merupakan pengelola faktor-faktor produksi yang ada di perusahaan. Karyawan adalah manusia dan merupakan faktor produksi, yang dalam pencapaian tujuan perusahaan merupakan masukan, yang kemudian mengalami proses pengelolaan oleh perusahaan yang berujung pada sebuah hasil atau keluaran.

Karyawan baru biasanya belum memiliki keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga melalui proses pengelolaan perusahaan tersebut dapat menjadi karyawan terampil dan ahli dibidangnya. Karyawan yang telah menjalani pelatihan dan pengembangan, akan menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Dimana pengelolaan SDM ini biasa juga disebut manajemen SDM.



Gambar 2. Proses Pencapaian Tujuan Perusahaan

B. Fungsi MSDM

Tugas utama dari manajemen SDM adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien sehingga diperoleh SDM yang terpuaskan oleh perusahaan dan dapat memuaskan keinginan perusahaan. Manajemen SDM memfokuskan perhatian pada pengelolaan SDM yang merupakan bagian dari manajemen umum. Sebagaimana manajemen umum memiliki fungsi, manajemen SDM juga memiliki fungsi-fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*)
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
 - c. Pengarahan (*Directing*)
 - d. Pengendalian (*Controlling*)

2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja

Manajemen SDM tugas pokoknya adalah meralisasikan tujuan perusahaan, serta memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya, juga memenuhi tuntutan masyarakat secara umum. Tugas manajemen SDM memadukan atau mengintegrasikan ketiga tuntutan tersebut, yaitu tujuan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan tuntutan masyarakat umum. Sehingga perpaduan ini dapat memaksimalkan efektivitas, produktivitas, efisiensi dan kinerja perusahaan.

Aktivitas-aktivitas manajemen SDM yang telah dikemukakan di atas, jika seluruhnya telah dilaksanakan akan menghasilkan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat umum terkhusus yang berada disekitar wilayah perusahaan tersebut beroperasi. Pengaplikasian fungsi manajemen SDM, tidak hanya menghasilkan karyawan dengan produktivitas yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menciptakan suasana yang kondusif antara karyawan, perusahaan serta masyarakat sekitar. Dimana kondisi kondusif ini akan meningkatkan potensi kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam perusahaan.

Perancangan analisis jabatan, pengadaan karyawan, pengembangan karyawan serta pemeliharaan karyawan, akan meningkatkan potensi karyawan dalam bekerja. Hal ini sebabkan karena jabatan yang ada telah dirancang sedemikian rupa, kemudian

karyawan yang diterima telah menempuh seleksi yang tepat sehingga karyawan yang diterima adalah manusia terbaik dari yang baik. Setelah diterima karyawan telah mengalami proses pendidikan dan pelatihan sehingga keterampilan dan keahlian karyawan akan meningkat sesuai kebutuhan perusahaan, yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Serta karyawan yang telah terampil dan ahli ini mengalami tahapan pemeliharaan melalui program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan program kesejahteraan karyawan dengan pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan dan keluarganya yang dinamis, program pemeliharaan dapat memompa motivasi kinerja karyawan.

C. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses SDM adalah keseluruhan proses yang berkaitan dengan usaha perusahaan yang menyangkut SDM dimulai dari perencanaan SDM, pengadaan SDM yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan. Dilanjutkan proses Pengembangan yang mencakup pelatihan, dan pengembangan karir. Kemudian proses pengintegrasian antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, serta pemeliharaan tenaga kerja yang mencakup program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan program kesejahteraan karyawan.

Secara umum proses manajemen SDM dapat dibagi dalam enam fungsi utama, yaitu:

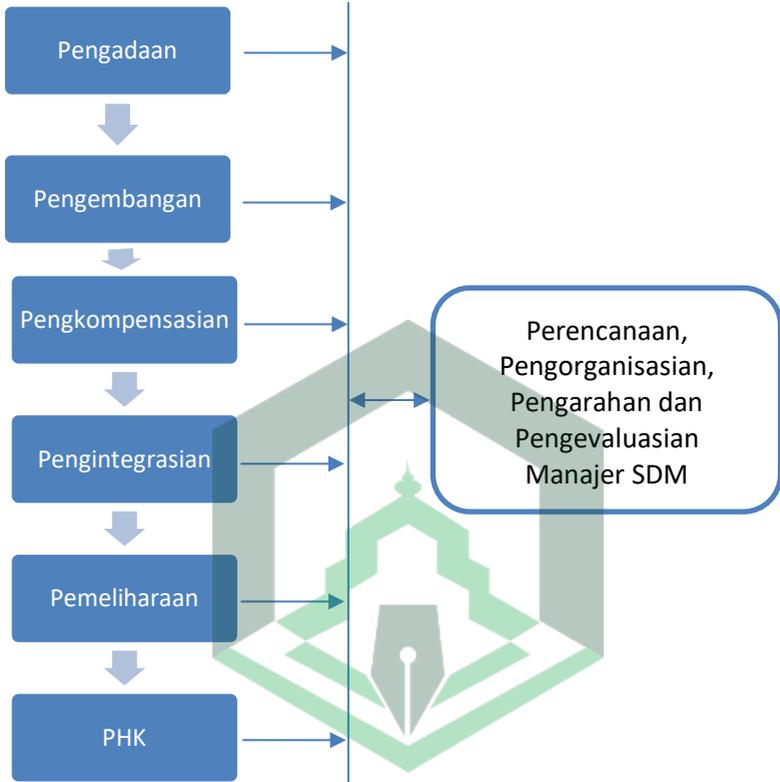
1. Pengadaan: Mencari dan mendapatkan SDM sesuai kebutuhan perusahaan yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan karyawan.
2. Pengembangan: Mengembangkan SDM sesuai kebutuhan perusahaan yang mencakup pelatihan dan pengembangan karir karyawan.

3. Pengkompensasian: Kompensasi SDM merupakan semua pembayaran dalam bentuk uang, benda atau komoditas yang diberikan sebagai penghargaan kepada karyawan.
4. Pengintegrasian: Pengintegrasian atau memadukan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, upaya pengintegrasian ini di antaranya adalah Hubungan antar manusia melalui komunikasi, Motivasi, Kepemimpinan, Perjanjian Kerja, dan Hubungan industrial melalui perundingan bersama.
5. Pemeliharaan: Memelihara SDM yang mencakup didalamnya program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan program kesejahteraan karyawan.
6. Pemutusan hubungan kerja: Pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha.



IAIN PALOPO

Kesemua proses tersebut dapat dilihat melalui gambar berikut:



Gambar 3. Proses Manajemen SDM

D. Metode Pendekatan MSDM

Manajemen SDM biasa melakukan tiga metode pendekatan, di antaranya adalah:

1. Pendekatan mekanis,
2. Pendekatan paternalis, dan
3. Pendekatan sistem sosial.

Ketiga metode pendekatan tersebut tidak ada yang sempurna, kesemuanya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Penggunaan pendekatan tersebut harus memperhatikan permasalahan perusahaan secara seksama kemudian memilih metode yang tepat dalam mengatasi permasalahan perusahaan secara efektif. Pengalaman manajer dalam penggunaan metode pendekatan di waktu yang lampau, dapat dijadikan dasar dalam pemilihan dan pengaplikasian pendekatan di masa yang akan datang.

1. Pendekatan Mekanis

Pendekatan mekanis atau biasa disebut mekanisasi merupakan penggantian fungsi tenaga kerja dari manusia dengan tenaga mesin dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendekatan ini biasanya dengan pertimbangan efektivitas, ekonomis, dan produktivitas yang lebih tinggi. Pendekatan mekanis menekankan analisis pada spesialisasi, standarisasi, produktivitas dan memandang manusia sama dengan mesin. Spesialisasi merujuk pada pekerjaan mesin yang spesifik pada pekerjaan tertentu, standarisasi merujuk pada pekerjaan mesin lebih seragam atau terstandar dibandingkan manusia, produktivitas merujuk pada mesin yang dapat berproduksi lebih banyak dibandingkan manusia. Sehingga manajer selalu membandingkan antara manusia dengan mesin adalah sama, sehingga dalam pemilihan tenaga kerja manusia atau tenaga kerja mesin, manajer tinggal memperhatikan spesifikasi pekerjaan, kemudian mempertimbangkan penggunaan manusia atau mesin.

Kelebihan pendekatan ini adalah produksi yang sangat terstandar karena pekerjaan mesin lebih terstandar dibandingkan pekerjaan manusia. kemudian produktivitas yang tinggi karena

penggunaan mesin dapat dijalankan 24 jam per hari, tanpa mengalami resitensi atau penolakan dari mesin. Sedangkan kelemahannya adalah pekerjaan membosankan untuk para pekerja manusia. Kemudian kreativitas menurun dan kebanggaan karyawan dalam bekerjapun juga menurun.

Penetapan standarisasi mengarahkan manajer mengalihkan tenaga kerja manusia ke tenaga kerja mesin. Dimana antara satu komponen dengan lainnya dapat dipertukarkan satu dengan lainnya, serta mesin dapat bekerja spesifik pada pekerjaan tertentu saja.

Standarisasi juga dapat diterapkan secara mendalam dimana jika sebuah suku cadang rusak dapat digantikan dan penggantian ini dapat dikendalikan sepenuhnya. Contohnya busi yang rusak, dimana busi ini spesialisasinya untuk menyambung api yang telah distandarisasi. Dimana jika busi tersebut telah rusak dapat digantikan dengan yang baru yang tidak akan menimbulkan masalah karena busi yang lama dan baru telah terstandar fungsinya dan busi ini dapat dikuasai sepenuhnya.

Pengaplikasian penggantian busi tersebut tidak dapat diterapkan kepada karyawan dikarenakan karyawan tidak dapat sepenuhnya dikuasai oleh manajer disebabkan karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, harga diri dan sejenis, yang menjadi resistensi buat manajer.

Manajer tidak bisa semauanya memberhentikan karyawan kemudian mengganti dengan karyawan baru, seperti penggantian suku cadang busi pada mesin. Hal ini disebabkan masalah penghentian karyawan (PHK) harus mengacu pada kontrak kerja, perjanjian kerja bersama, dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.

Pendekatan mekanis dapat menimbulkan berbagai masalah, di antaranya adalah:

- a. Pengangguran teknologis
- b. Keamanan ekonomis
- c. Organisasi buruh
- d. Kebanggaan dalam pekerjaan

2. Pendekatan Paternalistis

Pendekatan paternalistis merupakan pendekatan keba-pakan, dimana manajer berperilaku sebagai seorang ayah dalam mengarahkan bawahannya. Bawahan memperoleh perlakuan yang sangat baik, dimana fasilitas diberikan tanpa pertimbangan matang atas urgensi dari fasilitas tersebut. Contohnya: karyawan diberikan pinjaman uang, pendirian toko karyawan yang memungkinkan karyawan dapat membeli secara kredit di toko tersebut.

Secara garis besar, pendekatan paternalistis merupakan perlakuan manajer ke karyawan selayaknya perlakuan ayah ke anaknya. Kelemahan pendekatan paternalistis membuat karyawan menjadi manja, yang dapat menurunkan produktivitasnya karyawan, serta menurunkan keuntungan perusahaan, dan kelangsungan hidup perusahaan dapat terancam. Pendekatan ini kemudian menstimulus munculnya pendekatan sistem sosial.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial merupakan pendekatan yang memandang bahwa perusahaan merupakan organisasi yang memiliki sistem yang kompleks, dan organisasi yang berjalan di lingkungan yang kompleks juga.

Manajer harus mengetahui bahwa tujuan perusahaan akan tercapai secara maksimal jika terjalin hubungan yang harmonis antara seluruh atasan dan bawahan, serta terjalin kerjasama

antara sesama karyawan. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa seluruh komponen perusahaan saling bergantung antara satu dengan yang lainnya. Sehingga interaksi dan kerjasama antara seluruh anggota dalam perusahaan sangatlah penting, baik itu pemilik, para manajer dan para staf.

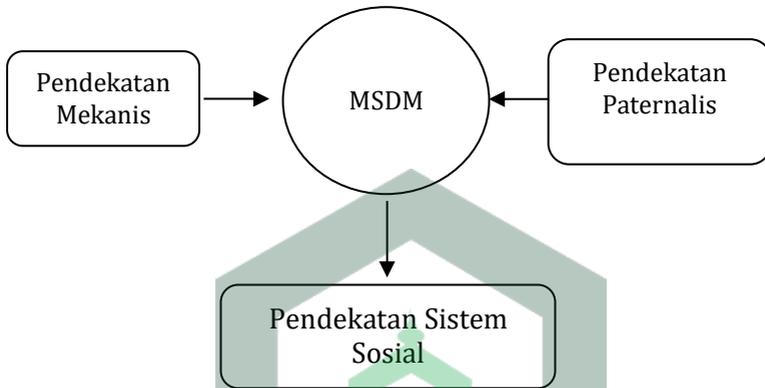
Tiap karyawan dalam struktur perusahaan dimanapun posisinya baik di atas maupun yang paling bawah memiliki peran dan fungsinya masing-masing. Dimana dengan peran dan fungsi yang spesifik ini membuat tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Ego manusia yang sering beranggapan masing-masing memiliki kontribusi yang paling penting harus diminimalis.

Perusahaan adalah suatu organisasi yang berjalan melalui bermacam unsur atau komponen yang tiap komponen memiliki peran dan fungsinya masing-masing. Dimana tiap komponen akan saling menunjang dengan komponen yang lain, sesuai peran dan fungsinya masing-masing. Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap komponen memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan, sehingga jika ada komponen yang tidak berfungsi dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan secara maksimal.

Sistem operasi dalam perusahaan secara umum di bagi ke dalam tiga bagian yaitu masukan, proses, dan keluaran, yang merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan satu dengan lainnya, dan tidak dapat berdiri sendiri.

Pendekatan sistem sosial pada intinya berlandaskan pada interaksi yang harmonis, saling membutuhkan, saling melengkapi, saling menghargai, sehingga menjadi suatu sistem sosial yang seutuhnya, dikarenakan seluruh komponen sosial berfungsi sesuai dengan peran masing-masing.

Pendekatan sistem sosial dapat berjalan dengan baik, dengan indikator interaksi vertikal dan horisontal berjalan mulus, serta produktivitas dan loyalitas karyawan yang meningkat, dapat dicapai melalui komunikasi baik itu formal maupun informal di dalam organisasi.



Gambar 4. Pendekatan Sistem Sosial

E. Perkembangan MSDM

Manajemen SDM muncul sebagai cabang ilmu pada dasawarsa 1960-an, tetapi manajemen kepegawaian sudah terlahir pada tahun 1940-an. Jika membandingkan antara manajemen SDM dengan manajemen kepegawaian memiliki perbedaan pembahasan pada ruang lingkup maupun objeknya. Manajemen SDM membahas permasalahan berkaitan dengan pencarian, penggunaan, pembinaan, dan perlindungan SDM baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun yang tidak berhubungan langsung. Sedangkan manajemen kepegawaian membahas permasalahan SDM, utamanya yang berada di dalam organisasi perusahaan.

Tahun 1980-an departemen SDM masih berfungsi sebagai faktor pendukung di sebuah perusahaan. Dan yang paling ironis sering diistilakan sebagai tempat pembuangan, bagi karyawan yang tidak berprestasi. Tahun 1980-an departemen SDM dipandang sebagai tempat yang hanya mengurus pendaftaran karyawan, absensi, penggajian dan pengurusan pemberhentian karyawan.

Barulah di tahun 1990-an, departemen SDM dipandang sebagai departemen yang sangat strategis, yang bertujuan utama dalam pengembangan karyawan. Selanjutnya departemen SDM makin strategis fungsinya dengan penambahan fungsi baru yaitu pengembangan organisasi, dengan fungsi utama dalam merencanakan karyawan yang paling tepat dalam memimpin perusahaan. Bahkan dengan tambahan fungsi strategis lainnya, yaitu penentu bentuk dan struktur organisasi yang paling efektif digunakan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut adalah evolusi fungsi manajemen SDM, sebagai berikut:



Gambar 5. Evolusi Fungsi Manajemen

- a. Sumber Daya Manusia: Saat departemen ini dipandang sebagai pusat pembiayaan, dimana perusahaan menganggap departemen ini sebagai tempat pemborosan dibandingkan kontribusi yang dihasilkan.
- b. Modal Manusia: Saat dimana departemen ini dipandang sangat berpeluang meningkatkan produktivitas perusahaan, jika berkontribusi sesuai fungsinya.

- c. Saham Manusia: Saat dimana departemen ini melalui fungsinya dapat mempengaruhi naik tuurunya nilai saham perusahaan di jangka panjang.



IAIN PALOPO

BAB II

PERENCANAAN SDM

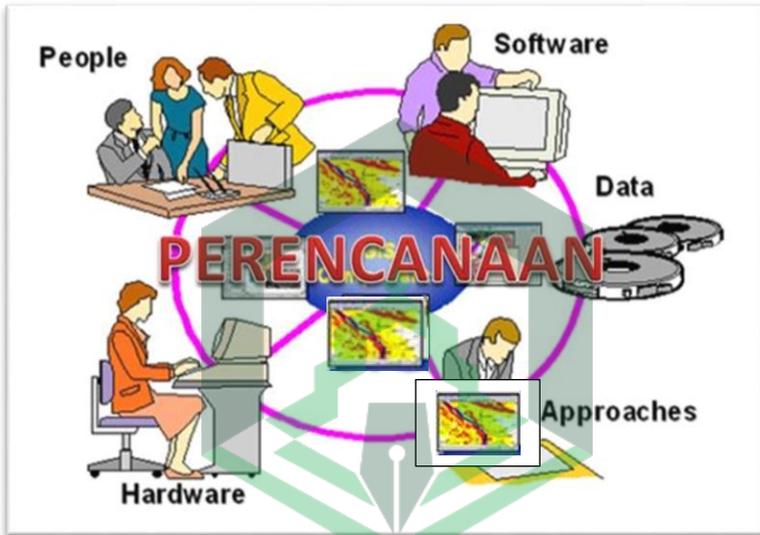
A. Pengertian Perencanaan SDM

Segala aktivitas manajemen selalunya dimulai dengan perencanaan. Seperti pepatah dalam teori manajemen yaitu “jika kita gagal dalam rencana maka kita akan merencanakan kegagalan”. Dikarenakan hal tersebut maka perencanaan khususnya yang terkait dengan sumber daya manusia, juga menjadi suatu keharusan.

Aktivitas perencanaan SDM dimulai dengan peramalan kebutuhan SDM beserta analisis pekerjaannya, kemudian analisis kesesuaian antara SDM dengan lowongan yang tersedia. Perencanaan SDM haruslah dapat menjawab beberapa pertanyaan seperti:

1. Teknologi baru apa yang lagi tren, dan apa pengaruh teknologi baru tersebut terhadap sistem kerja perusahaan?
2. Sebesar apa perkembangan perusahaan dalam jangka waktu lima atau sepuluh tahun selanjutnya?
3. Berapa jumlah pergantian, dan berapa jumlah pergantian yang dapat dicegah?
Pertanyaan di atas dipergunakan lagi untuk mempertanyakan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik berkenaan dengan berbagai aktivitas SDM berikut:
4. Berapa jumlah manajer senior yang dibutuhkan saat ini?
5. Insinyur teknis apa dan berapa banyak yang dibutuhkan?
6. Apakah SDM dengan kualifikasi teknologi informatika sudah memadai kebutuhan?

7. Berapakah jumlah SDM administratif-teknis. Ahli teknologi informatika yang dibutuhkan untuk mendukung penambahan manajer dan insinyur teknis?
8. Bisakah perusahaan menggunakan karyawan paruh waktu atau borongan untuk menangani tugas atau proyek tertentu?



Gambar 6. Ilustrasi Perencanaan MSDM (sumber: bidanerien.com)

IAIN PALOPO

B. Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Terdapat beberapa faktor yang sangat mempengaruhi perencanaan SDM, diantaranya adalah perubahan-perubahan: demografi, ekonomi, teknologi, peraturan, sikap terhadap karir, dan perubahan pekerjaan.

1. Perubahan Demografi

Disadari bahwa sedang terjadi perubahan yang sangat mendasar dalam jumlah penduduk yang tentunya berdampak pada pasar tenaga kerja. Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan kebutuhan SDM-nya sangat dipengaruhi oleh tersedianya SDM sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. SDM yang diperkirakan muncul di waktu mendatang, sangat berguna sebagai informasi kependudukan dan perlu dianalisis. Terdapat beberapa faktor demografi yang sangat mempengaruhi perencanaan SDM, diantaranya adalah:

- a. Jumlah penduduk
- b. Peluasan tenaga kerja
- c. Tenaga kerja perempuan
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja

2. Perubahan Ekonomi

Perubahan ekonomi yang terjadi telah disadari akan sangat mempengaruhi manajemen SDM. Dimana inflasi yang sudah nyata dengan kehidupan saat ini dapat mengganggu perencanaan biaya hidup. Resesi ekonomi mengharuskan perubahan dalam manajemen SDM yang selalu menyebabkan ketidakstabilan dalam perusahaan. Kedua kondisi tersebut, mengakibatkan efisiensi SDM yang berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan. Seperti pembiayaan manajemen SDM di bidang pengadaan karyawan, pengembangan karyawan, dan pemeliharaan karyawan, dipaksakan untuk pemangkasan biaya. Dimana biaya pengadaan dan orientasi untuk profesional baru jumlahnya sangat besar. Sehingga perencanaan harus diperbaiki secara berkelanjutan.

3. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi ke arah produktivitas yang lebih tinggi, menuntut para manajer untuk mengikuti perkembangan teknologi

dengan mengganti perangkat lama keperangkat yang berteknologi baru. Penggunaan perangkat berteknologi baru sangat berpengaruh terhadap operasional manajemen SDM. Perkembangan teknologi di bidang komunikasi, komputer, transportasi, pengobatan, dan perkembangan ilmu sosial dan alam, sangat mempengaruhi fungsi-fungsi organisasi di sebuah perusahaan.

Perkembangan alat komunikasi yang berpadu dengan komputer menghasilkan perubahan yang sangat dramatis. Dimana tahun 1980-an alat komunikasi telpon dan komputer masih berdiri sendiri-sendiri, sekarang sudah terintegrasi antara telepon dan komputer (telpon cerdas) , yang keduanya dapat digunakan sebagai alat komunikasi sekaligus sebagai alat pengolah data. Selanjutnya teknik komunikasi pun semakin berkembang dimana melalui telepon dapat membeli barang, memesan tiket pesawat dan sejenisnya. Kemudian penggunaan komputer makin akurat dalam pemrosesan informasi, pengolahan data, serta pemecahan masalah yang rumit lainnya, dimana fungsi ini belum terbayangkan dapat digunakan melalui komputer pada beberapa dekade lalu.

4. Kondisi Peraturan dan Perundang-undangan

Perundang-undangan sangat mempengaruhi operasional manajemen SDM. Undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang perpajakan, undang-undang kesehatan menjadi pembatas ruang gerak operasional manajemen SDM karena bersifat mengikat dan memaksa, sehingga harus dipatuhi. Demikian pula dengan peraturan daerah dimana perusahaan tersebut beroperasi, biasanya ada pajak dan retribusi daerah. Kesemua peraturan dan kebijakan tersebut mempengaruhi operasional perusahaan secara umum.

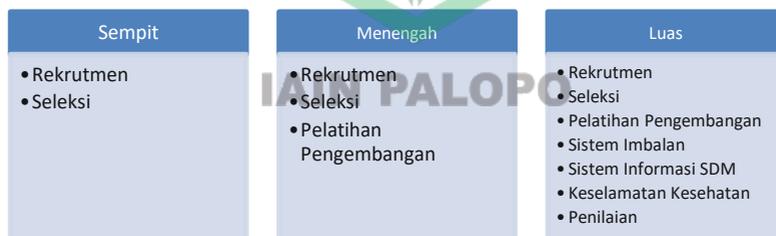
5. Perubahan Perilaku Terhadap Karier dan Pekerjaan

Fakta di lapangan menyatakan bahwa peraturan yang bersifat mengikat dan memaksa akan mempengaruhi SDM utamanya mempengaruhi perilaku karyawan, manajemen perusahaan, dan pemerintah. Perubahan yang berdampak pada perilaku pekerjaan dan karir, di antaranya adalah:

- a. Peningkatan jumlah wanita karir dalam dunia kerja.
- b. Perubahan pola penempatan dan perputaran karyawan.
- c. Perubahan perilaku terhadap pekerjaan.
- d. Perspektif karyawan terhadap karir.

Selain memperhatikan kelima faktor yang sangat mempengaruhi perencanaan SDM, juga sangat diperlukan perhatian terhadap ukuran dalam perencanaan SDM.

Di bawah ini merupakan gambar terhadap cakupan rencana SDM yang akan dilakukan perusahaan sesuai kapasitas perusahaan masing-masing. Gambar tersebut juga menjelaskan bahwa setiap perusahaan harus memperhatikan cakupan pilihan berdasarkan tujuan dan kapasitas perusahaan.



Gambar 7. Ukuran Fokus dalam Perencanaan SDM

C. Manfaat Perencanaan SDM

Sangat sedikit permasalahan di dalam manajemen, diantaranya manajemen SDM, yang bisa diungkapkan sebagai aksiomatis yaitu membenaran tanpa pembuktian. Sehingga pembuktian empiris di dalam manajemen sangat dibutuhkan. Tetapi, perencanaan dapat dimasukkan sebagai suatu yang harus ada dalam manajemen. Perencanaan dibutuhkan dikarenakan perusahaan di masa yang akan datang penuh dengan ketidakpastian, dan juga disebabkan oleh perusahaan memiliki SDM yang selalu terbatas, padahal tujuan perusahaan selalu tidak terbatas.

Terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat diambil dalam perencanaan SDM yang matang, di antaranya adalah:

1. Perencanaan SDM dapat memaksimalkan fungsi SDM yang ada.
2. Perencanaan yang matang, meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan.
3. Perencanaan yang berbasis data SDM, tentang pengetahuan dan keterampilan karyawan, dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
4. Peramalan kebutuhan karyawan di masa yang akan datang, baik dari segi kuantitas, kualifikasi karyawan untuk mengisi jabatan yang akan dibutuhkan.
5. Pemanfaatan sistem informasi manajemen, dimana sistem ini makin diperlukan untuk pengolahan data berbasis komputer.
6. Perencanaan merupakan penelitian, dimana perencanaan SDM adalah penentuan SDM di masa yang akan datang berdasarkan data yang ada dan pengalaman yang pernah terjadi.

7. Perencanaan SDM merupakan pondasi pembuatan program kerja, utamanya di bagian departemen SDM.
8. Perencanaan SDM dapat memproyeksikan data tentang pasar tenaga kerja.
9. Perencanaan SDM merupakan acuan program pengembangan SDM.

D. Tujuan Perencanaan SDM

Setidaknya terdapat tujuh tujuan dalam perencanaan SDM yaitu:

1. Untuk menentukan kuantitas dan kualifikasi karyawan yang akan mengisi jabatan yang akan lowong di perusahaan
2. Untuk lebih menjamin tersedianya karyawan baik saat ini maupun dimasa yang akan datang, sehingga lebih menjamin setiap jabatan ada yang mengisinya.
3. Untuk menghindari salah kelola dan tumpang tindih pelaksanaan tugas pekerjaan
4. Untuk memudahkan kordinasi, sinkronisasi dan integrasi tugas, sehingga produktivitas dapat meningkat
5. Untuk mencegah kekurangan ataupun kelebihan karyawan
6. Untuk pedoman dalam pengadaan, pengembangan, kompensasi, pegintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.
7. Untuk pedoman dalam penilaian kinerja karyawan

E. Langkah-langkah Perencanaan SDM

Terdapat beberapa langkah dalam perencanaan SDM, diantaranya adalah:

1. Penggambaran dan perwakilan atas rencana strategis sebuah perusahaan.
Langkah ini harus memperhatikan visi dan misi perusahaan, sehingga perencanaan SDM menerjemahkan secara utuh strategis perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Sehingga perencanaan SDM tersebut telah merancang fungsi jabatan dan kualifikasi pejabatnya, serta pengintegrasian seluruh departemen dalam organisasi perusahaan.
2. Analisis dan spesifikasi tugas jabatan.
Langkah ini, akan merencanakan pekerjaan disertai dengan spesifikasi tugas yang akan diemban oleh karyawan yang mendudukinya. Dalam analisis ini, terdapat tiga hal utama yang dapat dilakukan, yaitu: analisis jabatan yang dibutuhkan, penggambaran pekerjaan, dan spesifikasi tugas yang akan dikerjakan pada jabatan tersebut.
3. Analisis tenaga kerja.
Analisis ini merupakan penggambaran tentang jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang akan dibutuhkan untuk pengembangan dan pencapaian tujuan perusahaan di masa yang akan datang. Analisis ini juga membahas program promosi, demosi, transfer, dan program pemberhentian karyawan.
4. Analisis inisiatif/alternatif.
Langkah ini, akan merancang ketersediaan, perputaran, dan pemberhentian karyawan dari waktu ke waktu serta rancangan kebutuhan tenaga kerja setiap periodiknya.
5. Manajemen SDM merupakan proses yang akan berkelanjutan secara terus menerus. Sehingga perencanaan SDM yang telah dirancang haruslah dievaluasi secara

periodik serta melakukan koreksi atau perbaikan perencanaan. Perbaikan ini harus segera dilakukan jika ditemukan ketidaksesuaian antara prediksi dengan kejadian yang terjadi di lapangan.



IAIN PALOPO

BAB III

PENGADAAN SDM

A. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen atau yang dikenal juga dengan istilah penarikan berkenaan dengan pencarian, penjaringan, dan penetapan sejumlah kandidat karyawan yang potensial sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan, yang kemudian akan melalui tahapan seleksi. Rekrutmen berhubungan dengan upaya awal perusahaan untuk mendapatkan karyawan dalam jumlah yang tepat, sesuai kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan yang disediakan perusahaan.

Rekrutmen merupakan bagian penting pada pengadaan karyawan. Jika rekrutmen dilakukan dengan cara yang baik maka akan sangat banyak pelamar yang akan memasukkan lamarannya. Sehingga dengan jumlah pelamar yang banyak, peluang untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kualifikasi yang diinginkan perusahaan semakin besar. Sehingga dengan rekrutmen yang dilakukan secara baik, perusahaan dapat memilih karyawan terbaik dari yang baik.

Faktor ekonomi dan demografi tenaga kerja merupakan faktor yang sangat menantang saat ini. Berdasarkan jumlah kelahiran di Indonesia, maka beberapa dekade ke depan diprediksi pertumbuhan angkatan kerja akan semakin meningkat, tetapi di sisi lain perusahaan belum tentu membaik sepenuhnya. Sehingga peranan manajer semakin menantang, utamanya dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang ketat guna mendapatkan karyawan terbaik melalui prosedur yang legal.



PT Jasa Raharja (Persero) membuka rekrutmen karyawan baru untuk ditempatkan pada divisi operasional, administrasi, dan teknologi informasi di seluruh Indonesia. Kesempatan bagi putra-putri terbaik bangsa untuk berkontribusi dalam membangun tanah air melalui industri asuransi.

Adapun syarat utama pelamar sebagai berikut:

- Belum menikah dan bersedia tidak menikah selama satu tahun sejak diterima
 - Usia maksimal 27 tahun
 - Pendidikan minimal S1 diutamakan jurusan: Keuangan, Akuntansi, Aktuaria, Asuransi, Hukum, Psikologi, Manajemen Risiko, Teknologi Informasi, Manajemen Ekonomi, Matematika/MIPA.
 - IPK minimal 2.75 (PTN) atau 3.00 (PTS)
 - Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia
- Seleksi akan dilaksanakan serentak di Jakarta dan di Makassar, Sulawesi Selatan.

Pendaftaran rekrutmen karyawan akan dibuka mulai tanggal 28 Juli hingga 4 Agustus 2018. Untuk informasi lebih lanjut, silakan kunjungi: www.lmfeui.com/jasaraharja.

Sumber: batamtoday.com

Gambar 8. Contoh Rekrutmen di PT Jasa Raharja

2. Tujuan dan Prinsip Rekrutmen

Rekrutmen merupakan langkah pertama dalam pengadaan karyawan. Tujuan dari rekrutmen ini adalah untuk menginformasikan ke masyarakat umum, utamanya tenaga kerja bahwa terdapat lowongan pekerjaan. Di dalam rekrutmen diinformasikan juga tentang jenis pekerjaan, kualifikasi karyawan, dan persyaratan administratif yang dibutuhkan. Sehingga pelamar yang sesuai kualifikasi banyak yang akan mendaftar sehingga memungkinkan perusahaan menyeleksi pelamar terbaik dari pelamar-pelamar yang baik.

3. Proses Rekrutmen

Perusahaan akan melakukan perekrutan karyawan, jika terjadi kondisi seperti:

- a. Pertumbuhan perusahaan yang sesuai rencana.
- b. Karyawan mengalami promosi atau naik jabatan.
- c. Karyawan pensiun dan mengundurkan diri .
- d. Perubahan struktur perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Metode perekrutan yang dapat dilakukan seperti, pengiklanan, perekrutan melalui lembaga-lembaga pendidikan, rekomendasi, pihak ketiga (outsourcing), serikat buruh, kantor tenaga kerja, dan melalui internet.

4. Sumber Rekrutmen

Setelah mengetahui spesifikasi pekerjaan dan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan, manajer harus menentukan sumber-sumber calon karyawan yang akan ditarik. Sumber rekrutmen dapat bersumber dari internal ataupun eksternal perusahaan.

Sumber internal merupakan perekrutan yang lebih mudah untuk dilakukan dimana calon karyawan yang akan mengisi posisi yang lowong bersumber dalam perusahaan itu sendiri. Sumber

internal ini dapat dilakukan melalui cara mutasi atau transfer karyawan yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatan yang lowong. Jika terdapat karyawan yang memenuhi kualifikasi dan bersedia mengisi jabatan lowong tersebut, sebaiknya rekrutmen internal diberlakukan. Rekrutmen internal ini dapat menjadi penyegaran untuk karyawan lama, dalam mengisi posisi yang setingkat, tetapi dapat menjadi motivasi karyawan jika statusnya promosi, yaitu posisi yang lowong adalah posisi yang tingkatannya lebih tinggi.

Perekrutan internal dapat dijalankan melalui cara, seperti:

- a. Penawaran terbuka. Rekrutmen internal dengan penawaran terbuka adalah pencarian karyawan dengan kualifikasi yang tinggi, untuk mengisi posisi jabatan yang lowong, dengan penginformasian internal sehingga semua karyawan yang memenuhi kualifikasi dan berminat dapat melamar diposisi tersebut.
- b. Bantuan karyawan. Rekrutmen internal sistem ini dilakukan dengan cara jabatan yang lowong diisi oleh karyawan dari departemen lain. Setelah beberapa lama dilakukan penilaian kinerja terhadap karyawan bantu tersebut, jika karyawan bantu dapat bekerja baik diposisi yang lowong tempat di mana ia diperbantukan maka karyawan bantu tersebut dapat diangkat secara permanen mengisi posisi lowong tersebut.

Perekrutan eksternal dapat memperoleh karyawan melalui cara, seperti:

- 1) Kantor dinas tenaga kerja
- 2) Lembaga-lembaga pendidikan
- 3) Rekomendasi
- 4) Serikat buruh

- 5) Transfer dari perusahaan lain
- 6) Asosiasi pemerah tenaga kerja
- 7) Pasar tenaga kerja, melalui periklanan di media massa, dan
- 8) Sumber-sumber lainnya.

Tabel 1. Kelebihan dan Kelemahan Perekrutan Karyawan Secara Internal dan Eksternal

Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
<p>Keunggulan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan telah terbiasa dengan perusahaan. 2. Meminimalis biaya pengadaan karyawan. 3. Motivasi dan moralitas karyawan meningkat. 4. Peluang berhasil, karena penilaian kemampuan dan keahlian lebih tepat. 5. Lebih efektif, dikarenakan penilaian terhadap kemampuan karyawan lebih tepat. 	<p>Keunggulan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan ide dan teori baru. 2. Pekerja memulai pekerjaan dengan lembaran bersih. 3. Karyawan baru dengan pengetahuan dan keahlian yang tidak terdapat diperusahaan.
<p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik kepentingan dalam posisi promosi. 2. Organisasi kurang berkembang. 3. Permasalahan moralitas kurang terekpse. 	<p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi antara karyawan dengan perusahaan. 2. Komitmen dan loyalitas karyawan rendah. 3. Penyesuai menggunakan waktu lama.

B. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

SAS institute adalah perusahaan yang bergerak pada piranti lunak swasta yang terbesar di dunia. Mempekerjakan karyawan sekitar 10.000 dengan penghasilan melampaui \$ 13 milyar.

Berkantor pusat di Cary, North Carolina, perusahaan ini sering diposisi tinggi dalam daftar “100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja” versi majalah Fortune. Jim Goodnight, yang merupakan CEO SAS Institute, mengatakan “menyeleksi serta mempertahankan karyawan terbaik adalah faktor penting dalam kesuksesan kami”. Di dunia industri tingkat perputaran karyawan berkisar diposisi 20%, sedangkan di SAS institute, perputaran karyawan sering sebesar 5% dan bahkan kurang. Jumlah perputaran pegawai yang rendah dapat menghemat perusahaan hingga \$75 juta pertahunnya, untuk pengeluaran pengadaan, pengembangan dan pengeluaran lain yang berhubungan dengan perputaran pegawai.

Proses penyeleksian diharapkan menciptakan citra positif bagi para pelamar, bahkan buat mereka yang tidak mendapatkan penawaran posisi. Jika proses penyeleksian dilakukan perusahaan mampu meningkatkan citra baik perusahaan, pelamar yang tertolak akan mencoba lagi di kesempatan yang akan datang, bahkan akan mempromosikan perusahaan tersebut kepada para rekan mereka bahwa perusahaan tersebut adalah sebuah perusahaan yang baik. Intinya adalah penyeleksian berfungsi untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang kosong dan mencegah kekosongan karyawan di masa yang akan datang.

Penelitian membuktikan bahwa perilaku penyeleksi selama proses penyeleksian sangat mempengaruhi tanggapan pelamar. Persepsi awal pelamar kerja adalah bagaimana menyesuaikan diri dengan pekerjaan perusahaan perekrut, kemudian bagaimana berhubungan dengan perekrut, kemudian bagaimana berhubungan dengan karyawan lainnya di dalam perusahaan.

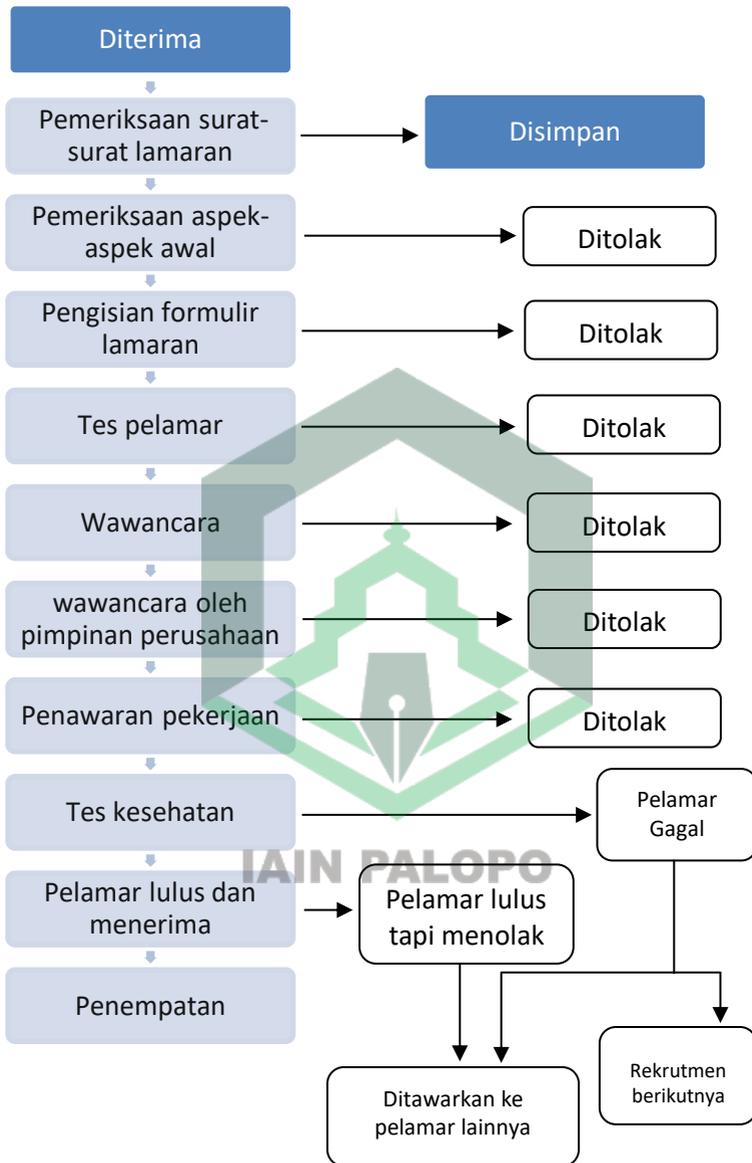
Seleksi merupakan aktivitas manajemen SDM, yang dilaksanakan setelah melaksanakan rekrutmen. Dimana seleksi ini

adalah rangkaian beberapa tahapan tertentu yang dijalankan agar dapat menentukan pelamar yang akan diterima. (Veithzal Rivai, 2005:170) berdasarkan pengertian di atas maka diketahui bahwa fungsi seleksi sebagai usaha utama yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas.

2. Proses Seleksi

Terdapat beberapa hal yang umumnya dilakukan perusahaan berhubungan dengan proses seleksi, diantaranya adalah seleksi administratif, kualifikasi, dan psikologi. Seleksi administratif merupakan seleksi berkas yang diisyaratkan oleh perusahaan, kemudian berkas tersebut akan di verifikasi dan validasi apakah sesuai dengan persyaratan atau tidak. Seleksi kualifikasi merupakan proses seleksi pelamar apakah kemampuan dan keahlian pelamar sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diisyaratkan. Seleksi psikologi merupakan proses seleksi yang menekankan pada motivasi dan moralitas pelamar, bagaimana kepribadian dan tanggung jawab pelamar saat bekerja sendiri maupun bekerja dalam tim.

Proses seleksi harus dilaksanakan secara sistematis di tiap tahapnya agar hasil keseluruhan proses seleksi bisa diandalkan. Walaupun kenyataan dilapangan jika mencapai pada tujuan khusus, maka model seleksi akan sedikit bervariasi sesuai kesediaan, kebutuhan, dan kemampuan perusahaan masing-masing.



Gambar 9. Langkah-langkah Proses Penyeleksian

3. Tahapan Seleksi

Berdasarkan gambar langkah-langkah proses penyeleksian maka tahapan seleksi dapat dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu:

- a. Pemeriksaan awal. Pemeriksaan awal bertujuan untuk meminimalkan pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga departemen SDM dapat menghemat waktu dan biaya penyeleksian.
- b. Pengisian formulir lamaran. Pengisian formulir lamaran merupakan catatan formal dari tiap individu pelamar. Catatan tersebut dijadikan bahan pertimbangan oleh departemen SDM dan bisa juga dimanfaatkan oleh agen-agen pencari tenaga kerja. Formulir lamaran ini selain merupakan sumber informasi bagi departemen SDM dalam penyeleksian, juga sebagai file laporan kepada dinas tenaga kerja.
- c. Pengujian (Tes). Pengujian atau tes dalam penyeleksian karyawan kadang dilakukan dan terkadang tidak, tergantung tujuan dan jenis pekerjaan. Kendala lain adalah terdapat beberapa pengujian yang tidak handal, dan terdapat beberapa pengujian yang hanya menghasilkan nilai kinerja pelamar yang bersifat perkiraan yang jauh dari akurat. Permasalahan yang sering terjadi adalah pengujian bersifat umum, tanpa memperhatikan kehandalan dalam pengujiannya.



Gambar 10. Seleksi Penerimaan Karyawan Melalui Tes Tertulis (Sumber: blogmahasiswa.akperpemkabkotim.ac.id)



Gambar 11. Seleksi Penerimaan Karyawan Melalui Tes Interviu (Sumber: publichealth08.blogspot.com)

4. Sistem Seleksi yang Efektif

Mempertahankan atau mengembangkan sistem seleksi tepat, sehingga bisa mendapatkan karyawan produktif dan sistem yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sangat dibutuhkan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Sistem seleksi dapat efektif jika memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Akurat. Bahwa proses seleksi dapat memprediksi kinerja pelamar dengan akurasi yang tinggi.
- b. Adil. Maksudnya adalah proses seleksi memberikan kesempatan yang sama bagi semua pelamar yang memenuhi syarat.
- c. Murah. Biaya sangat mempengaruhi keberhasilan proses seleksi. Dengan penggunaan total biaya yang sama untuk menyeleksi pelamar dalam jumlah yang berbeda, akan menghasilkan peluang pelamar yang lulus akan berbeda jumlahnya. Dalam hal tersebut maka jumlah pelamar yang banyak mengikuti seleksi adalah yang lebih efisien, dengan catatan bahwa menggunakan teknik penyeleksian yang sama.
- d. Mudah. Sistem seleksi yang mudah mutlak lebih utama digunakan. Kemudahan itu dipandang dari segi peralatan, proses pengaplikasiannya, dan para ahlinya (operator). Dimana semakin tinggi kemampuan penyeleksi maka akan makin memudahkan penggunaan peralatan tes dan membuat proses seleksi dilaksanakan. Makanya spesialis SDM, psikolog, dan pewawancara, harus profesional dibidangnya.

5. Faktor, Jenis dan Permasalahan Seleksi

Secermat apapun perencanaan penyeleksian selalu saja muncul hambatan. Hambatan ini sering terjadi dikarenakan yang

diseleksi adalah manusia yang memiliki pemikiran, perasaan, dan keinginan. Sehingga penyeleksian manusia akan jauh lebih sulit dibandingkan penyeleksian mesin-mesin.

Hambatan yang dapat muncul biasanya berhubungan dengan pelamar, penyeleksi, dan parameter penyeleksian.

- a. Pelamar. Hambatan yang bersumber dari pelamar adalah sulitnya mendapatkan jawaban jujur dari pelamar. Pelamar sering memberikan jawaban-jawaban normatif atau jawaban yang baik-baik saja mengenai pelamar, sedangkan jawaban yang kurang baik tidak diungkapkan. Kendala ini terjadi dikarenakan pelamar merupakan manusia yang memiliki pemikiran, perasaan, dan keinginan untuk kelihatan sempurna dan memenangkan kompetisi.
- b. Penyeleksi. Hambatan di sisi penyeleksi adalah begitu sulitnya menemukan penyeleksi yang ahli dalam menyeleksi, adil, dan objektif dalam menilai. Penyeleksi terkadang memberikan penilaian berdasarkan perannya, bukan atas pertimbangan pikirannya, dan seringnya efek “halo” sangat sulit dihindari.
- c. Parameter. Hambatan yang biasa muncul berhubungan dengan parameter penyeleksian adalah sulitnya menentukan standar atau tolak ukur yang pas digunakan untuk mengukur kualifikasi yang diinginkan secara objektif. Penilaian yang muncul seringkali diberikan berdasarkan penilaian subjektif.

Hambatan-hambatan tersebut dapat dikurangi, dengan melakukan penyeleksian secara bertingkat, dikarenakan makin banyaknya tingkat penyeleksian maka makin tinggi tingkat keakurasian data pelamar yang didapatkan.

C. Pengenalan

1. Pengertian Pengenalan

Setelah tahapan seleksi dilakukan, maka tahapan selanjutnya penempatan karyawan. Saat penempatan karyawan di perusahaan maka akan terjadi proses alamiah dari karyawan baru dan perusahaan yaitu adaptasi. Dikarenakan adaptasi merupakan proses yang berat dan memakan waktu yang cukup lama serta terkadang mendapatkan resistensi dari karyawan lama, maka perusahaan perlu melakukan program pengenalan atau program orientasi kepada karyawan baru sebelum bekerja penuh di perusahaan. Program pengenalan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan baru bertujuan untuk mempercepat masa adaptasi karyawan dengan pekerjaan dan lingkungan perusahaan serta untuk mengurangi resistensi dari karyawan senior.

Program orientasi atau program induksi adalah kegiatan pengenalan serta penyesuaian antara karyawan baru dan perusahaannya. Program ini merupakan tahapan yang sangat penting dikarenakan pekerjaan baru dan lingkungan baru akan menyebabkan depresi pada karyawan baru.

Melalui program pengenalan dapat direduksi kecanggungan dan keraguan serta meningkatkan kepercayaan diri karyawan baru dalam bekerja. Orientasi dapat dilakukan oleh manajer personalia maupun atasan langsung karyawan baru tersebut. Materi yang diorientasikan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, bidang usaha perusahaan, peraturan-peraturan perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, kesejahteraan karyawan, peraturan promosi dan transfer, serta karyawan senior serta posisinya di perusahaan.



Gambar 12. Orientasi Atau Pengenalan Calon Pegawai (Sumber: andiirdiansyah.blogspot.com)

2. Tujuan Pengenalan

Program pengenalan mempunyai beberapa tujuan, di antaranya adalah:

- a. Meningkatkan rasa bangga masuk ke perusahaan yang berkualitas.
- b. Memahami atas bidang usaha perusahaan serta hubungan perusahaan dengan perusahaan lain.
- c. Memahami bahwa keuntungan perusahaan sangat kompetitif, dan berpusat pada pelanggan serta pelayanannya.
- d. Mengurangi kecemasan akan pekerjaan yang baru.
- e. Memahami akan kontribusi dari tiap departemen dan anggota tim.
- f. Memahami standar kerja yang dijadikan ukuran kinerja karyawan.
- g. Membangun tanggung jawab untuk tumbuh kembang karyawan dan perusahaan.

Program pengenalan di atas, tujuannya menggambarkan bahwa pendekatan yang proaktif dapat menghasilkan program pe-

ngenalannya yang efektif. Program *the quality from the start* memperlihatkan beberapa faktor yang penting dalam program pengenalan.

3. Manfaat Pengenalan

Penelitian terhadap program pengenalan memang masih sedikit, tetapi hasil penelitian yang ada memperlihatkan bahwa program pengenalan memberikan manfaat. Manfaat yang banyak dirasakan karyawan baru adalah sangat berkurangnya kecemasan memasuki perusahaan baru. Karena kecemasan yang berkurang, maka karyawan baru akan bekerja lebih efektif. Resistensi dari rekan sekerja maupun tekanan dari penyelia dapat diatasi sebab karyawan baru telah menjalani masa pengenalan yang baik, disebabkan pengenalan meningkatnya harapan kerja yang realistis. Pelaksanaan program pengenalan memperlihatkan manfaat yaitu, karyawan baru tidak lagi membutuhkan perhatian yang besar dari rekan sekerja maupun penyelia, kinerja akan lebih baik, dan tingkat perputaran yang makin kecil.

4. Muatan Program Pengenalan

Aktivitas program pengenalan merupakan tanggung jawab dari departemen SDM, yang biasanya dilaksanakan langsung oleh manajer departemen SDM atau atasan langsung karyawan baru. Program pengenalan yang dilaksanakan untuk karyawan baru berorientasi pada dua kelompok pembahasan yang besar yaitu: 1) hak dan kewajiban karyawan baru, dan 2) permasalahan khusus yang berhubungan antara karyawan dan perusahaan. Topik-topik yang sering tercakup dalam program orientasi karyawan meliputi hal-hal berikut:

- a. Isu-isu perusahaan
 - 1) Sejarah perusahaan
 - 2) Organisasi perusahaan

- 3) Nama dan fungsi eksekutif kunci
 - 4) Nama dan departemen para karyawan
 - 5) Tata letak fasilitas perusahaan
 - 6) Periode masa percobaan
 - 7) Unit dan lingkup usaha perusahaan
 - 8) Peninjauan proses produksi
 - 9) Peraturan dan kebijakan perusahaan
 - 10) Peraturan kedisiplinan (kebudayaan perusahaan)
 - 11) Buku pegangan karyawan
 - 12) Prosedur keselamatan dan kesehatan karyawan
- b. Manfaat karyawan
- 1) Metode pembayaran gaji dan upah
 - 2) Liburan dan rekreasi
 - 3) Masa istirahat kerja
 - 4) Pendidikan dan pelatihan
 - 5) Konseling
 - 6) Program asuransi
 - 7) Program pensiun
 - 8) Pelayanan bagi karyawan
 - 9) Program rehabilitasi
- c. Perkenalan awal
- 1) Kepala penyelia
 - 2) Kepala pelatih
 - 3) Kepala pembantu pekerja
 - 4) Kepala konselor karyawan
- d. Tugas pekerjaan
- 1) Tugas dan tanggung jawab pekerjaan
 - 2) Penjelasan luas pekerjaan
 - 3) Tujuan pekerjaan
 - 4) Syarat-syarat keamanan pekerjaan

- 5) Lokasi pekerjaan
- 6) Hubungan dengan pekerjaan lain

D. Penempatan

1. Pengertian Penempatan

Undang-undang ketenagakerjaan pasal 31 menyatakan bahwa setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau di luar negeri. Kemudian di pasal 33 penempatan tenaga kerja terdiri dari: penempatan tenaga kerja di dalam negeri, dan penempatan tenaga kerja di luar negeri.

Perusahaan pada umumnya akan membantu pemindahan karyawan yang penempatannya berbeda dengan tempat perekrutan awal. Bantuan pemindahan ini dapat berbentuk tunjangan yang berhubungan dengan penempatan di wilayah yang baru tersebut. Tunjangan penempatan sangat bervariasi antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, hal ini sangat tergantung kemampuan perusahaan, posisi jabatan karyawan dan lokasi penempatan karyawan baru. Tunjangan penempatan tersebut di antaranya adalah berupa:

- a. Tunjangan pengangkutan ke lokasi baru.
- b. Tunjangan perumahan.
- c. Tunjangan penyesuaian diri di tempat baru.
- d. Tunjangan transportasi.
- e. Tunjangan pemindahan dan pendidikan anak di tempat baru.
- f. Tunjangan kembali ke lokasi awal atau "point of hire".

Penempatan merupakan aktivitas lanjutan setelah proses penyeleksian. Dimana penempatan karyawan baru yang diterima

biasanya akan menjalani masa percobaan selama tiga sampai enam bulan, ditempatkan pada posisi jabatan yang lowong, kemudian pendelegasian wewenang kepada karyawan tersebut. Ini artinya bahwa karyawan baru akan mulai mengerjakan tugas-tugasnya yang telah didelegasikan kepadanya.



Gambar 13. Penempatan Karyawan (Sumber: blog.goethe.de)

2. Promosi, Demosi, dan Transfer

Dikondisi-kondisi tertentu, metode penempatan dapat dilakukan dengan cara promosi, demosi, dan transfer. Ketiga metode penempatan tersebut biasanya disebabkan beberapa kondisi perusahaan, diantaranya adalah: penurunan jumlah karyawan, perubahan perusahaan yang menyebabkan lowongnya jabatan, penggabungan perusahaan, maupun perusahaan diakuisisi.

a) Promosi

Promosi adalah proses pemindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi perusahaan. Promosi memiliki istilah populer yaitu “naik jabatan”, “naik pangkat”.

Pelaksanaan program promosi biasanya berdasarkan pada faktor kinerja dan senioritas. Kedua faktor tersebut dianggap

proporsional, obyektif, dan tidak bias. Terkadang program promosi dapat menjadi bias dan tidak objektif dikarenakan pengaruh personal seperti gender, ras, nepotisme, pertemanan dan faktor sosial.

Promosi berdasarkan kinerja didapatkan oleh karyawan yang memiliki kinerja yang luar biasa dalam bekerja dibandingkan karyawan lainnya. Promosi ini diberikan sebagai penghargaan atas upaya dan keberhasilannya dalam bentuk kinerja di masa lampau. Sedangkan promosi berdasarkan senioritas didapatkan oleh karyawan senior yang telah memberikan loyalitasnya kepada perusahaan. Senior yang dimaksud di sini adalah karyawan dengan masa kerja terlama diperusahaan.

b) Demosi

Demosi adalah proses pemindahan karyawan keposisi yang lebih rendah dalam struktur organisasi perusahaan. Selain penurunan posisi dalam struktur organisasi penurunan yang lain dapat berupa penurunan tanggung jawab, penurunan tunjangan, maupun penurunan fasilitas.

Minimal lima faktor penyebab terjadinya demosi atau penurunan jabatan, yaitu (1) promosi yang gagal, (2) kinerja karyawan yang rendah saat menempati suatu jabatan, (3) kemampuan karyawan yang kurang, seperti dalam segi kehadiran dan kedisiplinan, (4) penurunan kapasitas perusahaan, seperti terjadinya merger, akuisisi, dan rasionalisasi, dan (5) kesediaan karyawan, baik itu dari inisiatif karyawan maupun inisiatif perusahaan.

c) Transfer

Transfer adalah proses perpindahan karyawan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain dengan tingkatan yang kurang lebih sama, baik dalam segi penggajian, tanggung jawab, dan posisi dalam struktur organisasi perusahaan.

Transfer kerja yang mengharuskan perpindahan lokasi kerja biasanya akan menyebabkan perpindahan domisili karyawan. Transfer model ini dapat menyebabkan perpisahan antara suami, istri dan anaknya, yang umumnya akan menyebabkan resistensi dari karyawan, permasalahan internal keluarga karyawan, serta pembebanan biaya perusahaan. Dikarenakan dampak yang dapat ditimbulkan oleh permasalahan transfer cukup banyak, maka perusahaan dituntut bijak dalam mengambil setiap keputusan utamanya yang berdampak pada karyawan dan keluarganya. Tetapi jika jika karyawan tersebut memiliki pasangan pada perusahaan yang sama, masalah ini dapat diminimalisir. Dimana tinggal mengharapkan kebijakan departemen SDM untuk mengatur sedemikian rupa sehingga karyawan dan pasangannya dapat di transfer ke lokasi kerja yang sama.

3. Tujuan Penempatan Karyawan

Perusahaan melakukan penempatan karyawan dengan tujuan, antara lain:

- a) Pengembangan karyawan. Karyawan perusahaan yang mendapatkan program promosi dan transfer tujuan utamanya untuk mengembangkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan akan semakin mandiri dan bertanggung jawab dalam posisi dan skala yang berbeda.
- b) Penyegaran organisasi. Perusahaan yang selalu memposisikan karyawan diposisi yang sama dalam jangka waktu lama akan menyebabkan kejenuhan pada karyawan. Sehingga penempatan karyawan, utamanya melalui program promosi dan transfer dapat menghilangkan kejenuhan karyawan dan menyebabkan organisasi makin bergairah.

- c) Kebutuhan perusahaan. Perusahaan yang mengalami penambahan kapasitas, seperti penambahan cabang, penambahan struktur organisasi, ataupun pembukaan usaha baru, akan menyebabkan posisi yang lowong yang harus segera diisi. Penambahan kapasitas ini merupakan tujuan utama dari setiap perusahaan, dan salah satu efeknya adalah kebutuhan karyawan baru bagi perusahaan.



BAB IV

PENGEMBANGAN SDM

A. Pelatihan dan Pengembangan

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah sebuah aktivitas yang terencana dan sistematis oleh sebuah perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam peningkatan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari di perusahaan. Pelatihan dan pengembangan adalah segala bentuk upaya perusahaan yang dilaksanakan dengan maksud peningkatan kinerja karyawan. Pada dasarnya perusahaan melakukan pengembangan untuk mengembangkan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, dan mengembangkan sikap karyawan yang ada.

Pelatihan merupakan sarana yang dijalankan perusahaan untuk membentuk SDM menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan ketidakpastian. Sehingga perusahaan harus merancang pelatihan yang terencana sehingga perusahaan dapat tetap eksis walaupun kompetisi di era globalisasi makin berat.

Pengembangan SDM adalah tahap lanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja. Tujuan pengembangan SDM ini adalah untuk memastikan karyawan yang telah ada tetap memenuhi kualifikasi yang diisyaratkan perusahaan, dan memastikan kemampuan karyawan dapat menjawab tuntutan zaman, sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat terealisasi sesuai rencana awal.



Gambar 14. Suasana Pengembangan Motivasi SDM (Sumber: reframepositive.com)



Gambar 15. Suasana Pelatihan Kepemimpinan (Sumber: pusatpelatihankaryawan.wordpress.com)

IAIN PALOPO

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan memiliki tiga tujuan utama yaitu: manfaat bagi karyawan, manfaat bagi perusahaan, serta manfaat bagi sosial dan pengambil kebijakan.

a. Manfaat bagi karyawan

- 1) Mengembangkan kemampuan dalam mengambil keputusan

- 2) Meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kinerja karyawan
 - 3) Meningkatkan kepercayaan diri
 - 4) Mengatasi stres, konflik dan kekecewaan
 - 5) Informasi tentang perbaikan pengetahuan dan keterampilan
 - 6) Memberikan pengakuan dan kepuasan kerja
 - 7) Perbaikan tujuan personal dan perbaikan keterampilan berinteraksi
 - 8) Memenuhi kebutuhan personal karyawan dan instruktur
 - 9) Mengembangkan pribadi yang mau terus belajar
 - 10) Mengembangkan kemampuan berkomunikasi dan menulis
- b. Manfaat bagi perusahaan
- 1) Meningkatkan pengetahuan serta keterampilan di semua tingkatan perusahaan
 - 2) Memperbaiki moral karyawan
 - 3) Membantu karyawan memahami tujuan perusahaan
 - 4) Meningkatkan citra baik perusahaan
 - 5) Meningkatkan kebudayaan perusahaan berdasarkan kemanusiaan dan keadilan
 - 6) Mengharmoniskan hubungan bawahan dengan atasan
 - 7) Meningkatkan kapasitas perusahaan
 - 8) Mendapatkan pelatih dari karyawan yang telah ikut pelatihan
 - 9) Mempersiapkan petunjuk pekerjaan
 - 10) Melaksanakan kebijakan perusahaan
 - 11) Menginformasikan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang

- 12) Pengambilan keputusan dalam permasalahan perusahaan
 - 13) Mengembangkan promosi dan transfer di dalam perusahaan
 - 14) Mengembangkan motivasi, dan aspek moralitas lainnya
 - 15) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produk
 - 16) Mengefesiensikan segala lini pengeluaran
 - 17) Meningkatkan tanggung jawab sesuai kapasitas masing-masing
 - 18) Harmonisasi antara karyawan dengan manajemen
 - 19) Mengefesiensikan profesional eksternal melalui pemanfaatan profesional internal
 - 20) Menstimulus manajemen dalam pencegahan pemecatan
 - 21) Mengurangi perilaku tidak efektif
 - 22) Menghasilkan iklim komunikasi dan pertumbuhan
 - 23) Perbaiki komunikasi organisasi dengan perusahaan
 - 24) Menyiapkan karyawan menghadapi perubahan
 - 25) Mengatasi konflik dan mencegah kecemasan
- c. Manfaat untuk hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan
- 1) Menjalin komunikasi kelompok dan individual
 - 2) Membantu pengenalan, transfer dan promosi karyawan
 - 3) Sarana informasi tentang kegiatan dan kesempatan kerja
 - 4) Sarana informasi tentang hukum dan kebijakan pemerintah
 - 5) Meningkatkan keterampilan relasi lintas personal

- 6) Membuat aturan dan kebijakan perusahaan
- 7) Meningkatkan moralitas
- 8) Meningkatkan kepedulian gerak
- 9) Menciptakan kondisi yang kondusif untuk belajar dan berinteraksi
- 10) Membantu perusahaan jadi lingkungan yang baik untuk bekerja dan berkembang.

3. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karir

Program pengembangan karyawan seharusnya disusun secara sistematis dengan menggunakan metode-metode ilmiah yang dapat menunjang keterampilan dan keahlian karyawan yang diperlukan perusahaan dimasa yang akan datang. Pengembangan bertujuan khusus dalam meningkatkan kemampuan karyawan dibidang teori, konsep, teknis, dan moral karyawan, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja dan memaksimalkan produktivitas perusahaan.

Program pelatihan dan pengembangan secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam dua metode yaitu *on the job* serta *off the job*. *On the job* merupakan metode pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan beberapa teknik di antaranya adalah pelatihan, magang, rotasi pekerjaan, dan instruksi pekerjaan. Kemudian *off the job* merupakan metode dengan menggunakan beberapa teknik di antaranya adalah ceramah, belajar mandiri, belajar terprogram, studi kasus, pelatihan laboratorium, permainan peran, penyajian video, dan vestibula.

Tabel 2. Prinsip Belajar Menggunakan Beberapa Teknik yang Berbeda

Teknik	Parti sipasi	Repetisi	Relevansi	Pengalihan	Umpan Balik
<i>On the job</i>					
Instruksi pekerjaan	ya	ya	ya	ya	kadang
Rotasi pekerjaan	ya	kadang	ya	kadang	tidak
Magang	ya	kadang	ya	kadang	kadang
Pelatihan	ya	kadang	ya	kadang	Ya
<i>Off the job</i>					
Ceramah	tidak	tidak	tidak	kadang	tidak
Penyajian video	tidak	tidak	tidak	ya	tidak
Vestibula	ya	ya	kadang	ya	kadang
Permainan peran	ya	kadang	kadang	tidak	kadang
Studi kasus	ya	kadang	kadang	kadang	kadang
simulasi	ya	kadang	kadang	kadang	kadang
Belajar mandiri	ya	ya	kadang	kadang	tidak
Belajar terprogram	ya	ya	tidak	ya	ya
laboratorium	ya	ya	kadang	tidak	ya

Instruksi pekerjaan merupakan suatu teknik pelatihan melalui jalan menempatkan karyawan atau calon karyawan ke dalam suasana kerja yang riil, melalui supervisi dan bimbingan dari karyawan yang lebih berpengalaman.

Rotasi pekerjaan merupakan teknik pelatihan dimana karyawan menjalani pelatihan pada pekerjaan yang berbeda. Pada teknik ini, supervisor memindahkan karyawan ke pekerjaan yang berbeda-beda. Umumnya tiap perpindahan pekerjaan diawali dengan pelatihan instruksi. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu solusi bagi perusahaan menghadapi permasalahan jika ada posisi yang kosong, penyusutan usaha, ketidakhadiran karyawan, atau jika terjadi pengunduran diri.

Magang merupakan teknik pelatihan untuk karyawan yang lebih berpengalaman dibandingkan karyawan lainnya, walaupun karyawan telah dibekali latihan di luar tugas jabatan. Magang merupakan pelatihan dengan partisipasi yang sangat tinggi, manfaat bagi karyawan magang adalah mendapatkan kemampuan dan pengalaman yang banyak sehingga mempunyai peluang promosi dan transfer kerja yang tinggi.

Pelatihan merupakan bentuk pembelajaran yang menyerupai magang sebab instruktur berupaya membuat model pelatihan yang mengarahkan peserta pelatihan meniru instruksi yang diperintahkan oleh instruktur. Umumnya perusahaan akan memilih model pelatihan karena menggunakan waktu yang lebih sedikit, lebih hemat biaya, sesi dalam kelas lebih sedikit, dan materi merupakan tugas pokok pekerjaan. Tetapi perlu diperhatikan bahwa rancangan pelatihan harus dirancang sedemikian rupa agar prosesnya bisa optimal.

Ceramah merupakan salah satu teknik dari metode off the job, ceramah lebih menekankan pada komunikasi dibandingkan praktik. Ceramah merupakan teknik yang paling konvensional dibandingkan teknik yang lain. Teknik ceramah menawarkan beberapa kelebihan diantaranya lebih ekonomis dan sederhana, tetapi kelemahannya rendah dalam tingkat umpan balik, partisipasi, repetisi, dan transfer. Umpan balik serta partisipasi akan meningkat jika diadakan sesi diskusi disela ceramah.

Penyajian video merupakan teknik seperti pemutaran film, slide, maupun televisi yang serupa dengan ceramah. Video yang bermateri bagus dan sejalan dengan minat audien menjadi kekuatan teknik ini. Perkembangan pembuatan video diiringi dengan fasilitas internet memudahkan perusahaan membawa pelajaran ke tempat kerja, utamanya materi rekayasa dan teknik.

Vestibula atau beranda merupakan teknik pembelajaran dengan pembuatan ruangan tertentu disertai peralatan kerja yang dipakai saat bekerja. Teknik pembelajaran ini menghasilkan tingginya tingkat umpan balik, partisipasi, repetisi, dan transfer. Teknik ini kurang mengganggu kerjaan rutin sehingga banyak digunakan oleh perusahaan.

Permainan peran merupakan teknik pembelajaran dimana peserta pelatihan akan memainkan peran sesuai dengan instruksi dari pelatih. Misalnya, karyawan pria berperan sebagai kastumer dan karyawan wanita sebagai tenaga pemasar dan sebaliknya. Kemudian kedua peserta pelatihan ditempatkan pada kondisi tertentu dan memainkan perannya masing-masing. Pelatihan ini akan memberikan pengalaman yang menarik dan mengasah kemampuan karyawan pada peran yang dimanakan dan akan menyelami karakteristik peran lawannya.

Studi kasus merupakan teknik pembelajaran dengan memanfaatkan penggambaran tertulis atas suatu permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan maupun perusahaan lain. Peserta latihan diwajibkan mempelajari permasalahan yang dipaparkan kemudian peserta pelatihan diminta untuk mengidentifikasi permasalahan, mengemukakan beberapa solusi, memilih solusi terbaik, serta pengimplementasian solusi tersebut. Teknik ini dapat berjalan efektif jika instruktur dapat melibatkan semua peserta pelatihan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Simulasi merupakan teknik pembelajaran yang menyerupai teknik vestibula, tetapi teknik simulasi lebih sering menghasilkan umpan balik instan pada suatu pekerjaan. Teknik simulasi terbagi atas dua jenis. Jenis pertama, simulasi dengan penggunaan simulator yang terbuat dari mesin dan dibe-

namkan di dalamnya aplikasi komputer yang menghasilkan kondisi yang identik dengan suasana kerja. Contoh diantaranya adalah simulator pesawat yang digunakan oleh pilot untuk berlatih mengemudikan pesawat dengan pengaturan kondisi penerbangan yang akan dijalani. Jenis kedua, simulasi dengan menggunakan komputer yang bertujuan untuk pelatihan dan pengembangan, teknik ini dapat berupa permainan atau game. Teknik ini biasanya dimanfaatkan untuk pelatihan ditingkat manajer untuk melatih kemampuan manajer dalam pengambilan keputusan. Dimana keputusan yang diambil manajer tidak boleh menggunakan teknik trial and error, atau teknik coba-coba dalam mengambil keputusan.

Belajar mandiri, teknik pembelajaran ini menggunakan materi instruksional yang dibuat secara sistematis sesuai kebutuhan perusahaan agar dapat mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawan. Teknik ini sangat bermanfaat bagi perusahaan yang memiliki karyawan yang tersebar secara geografis atau berjauhan jaraknya dan proses pembelajaran hanya membutuhkan waktu singkat. Teknik belajar mandiri dalam pelaksanaannya menggunakan buku materi, video, ataupun data digital. Teknik ini biasa menerapkan beberapa teknik pelatihan.

Belajar terprogram, teknik pembelajaran ini menggunakan materi pembelajaran terprogram merupakan varian dari teknik studi mandiri. Teknik ini dalam pelaksanaannya menggunakan program komputer dan brosur yang berisikan materi disertai pertanyaan esai maupun pertanyaan disertai jawaban. Peserta harus mengikuti instruksi pelatih, kemudian peserta memberikan umpan balik atas materi pelatihan, selanjutnya pelatih (atau sistem jika menggunakan program komputer) akan memberikan

penilaian atas umpan balik peserta pelatihan. Kemudian teknik ini biasanya akan berproses ulang.

Pelatihan laboratorium, teknik pembelajaran ini dirancang untuk mengembangkan keterampilan individual dan mengembang perilaku yang diinginkan untuk pekerjaan dimasa yang akan datang. Teknik ini secara umum dapat dimasukkan dalam dua jenis yaitu, pelatihan teknis dan pelatihan sosial. Jenis pertama, pelatihan teknis bertujuan meningkatkan kemampuan teknis seseorang seperti pelatihan operator mesin, operator komputer, dan operator laboratorium. Jenis kedua, pelatihan sosial bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain, seperti memahami bahasa tubuh, perilaku, perasaan, dan persepsi orang lain. Tujuan lainnya adalah melatih mengasah kepekaan terhadap orang lain. Keberhasilan teknik ini sangat tergantung dari umpan balik, partisipasi, serta repetisi dari peserta pelatihan.

B. Perencanaan dan Pengembangan Karir

1. Pengertian Perencanaan dan pengembangan karir

Perencanaan karir sejak tiga dekade lalu telah jadi kegiatan penting di dalam dunia industri. Pengembangan karir karyawan merupakan strategi yang sangat penting di departemen SDM, beberapa kegiatan untuk menunjang perkembangan karir adalah melalui pendidikan dan pelatihan seperti pelatihan administrator, programmer, konsultan, dan auditor. Tujuan utama pelatihan ini membantu karyawan dalam mengenali dan mengembangkan bakat dan minatnya masing-masing, untuk menyesuaikan kebutuhan personil perusahaan dimasa yang akan datang. Pengembangan karir merupakan sarana bagi manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas perusahaan,

kepuasan karyawan dan memperbaiki sikap karyawan, sehingga menyebabkan penurunan tingkat perputaran karyawan. Terutama untuk mereka yang siklus pengembangan karirnya cepat.

Karir adalah keseluruhan pekerjaan yang pernah dijalani atau dimiliki seseorang selama hidupnya. Karir merupakan rangkaian pekerjaan yang berhubungan dengan pengalaman, serta kegiatan selama individu tersebut bekerja. Merujuk definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa perencanaan karir adalah proses dalam penyeleksian dan pemilihan tujuan karir melalui tahapan-tahapan karir menuju tujuan karir yang akan dicapai.

2. Tujuan Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan karir dengan melibatkan departemen SDM, memiliki tujuan diantaranya adalah:

- a) Menjalankan strategi dengan memperhatikan standar internal dalam penempatan staf.

Departemen SDM mempunyai peranan besar dalam membantu perencanaan karir karyawan perusahaan. Melalui perencanaan karir karyawan, departemen SDM melalui pendidikan dan pelatihan telah meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan. Tetapi perencanaan karir ini harus memperhatikan kemampuan dan regulasi internal yang ada sehingga perencanaan karyawan ini bersifat adil kepada karyawan dan menguntungkan bagi perusahaan.

- b) Mengembangkan karyawan melalui promosi
Perencanaan karir menghasilkan karyawan-karyawan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga perusahaan telah mempersiapkan karyawan jika suatu waktu ada posisi yang lowong. Posisi yang lowong ini dapat terjadi disebabkan oleh

pensiun, pengunduran diri, dan pengembangan kapasitas perusahaan.

- c) Membantu karyawan ke tingkat internasional
Perusahaan global di era globalisasi ini membantu perencanaan karir karyawan melalui pengidentifikasian karyawan yang memiliki kemampuan tinggi, kemudian memberikan pendidikan, dan pelatihan karyawan sehingga karyawan mampu berkiprah ditingkat internasional.
- d) Membantu karyawan yang sangat beragam
Melalui perencanaan karir, karyawan yang sangat beragam latar belakang dan tujuannya, dapat berkembang melalui strategi perusahaan ini.
- e) Menurunkan jumlah perputaran karyawan
Kesetiaan karyawan kepada perusahaan dapat meningkat dikarenakan kepedulian perusahaan terhadap peningkatan karir karyawan. Jika kesetiaan karyawan makin tinggi secara otomatis perputaran karyawan akan menurun.
- f) Memberi kesempatan bagi karyawan potensial
Perencanaan karir menyebabkan karyawan akan memunculkan potensi kemampuan mereka dikarenakan rangsangan tujuan karir yang mereka impikan. Kondisi ini bukan hanya membuat karyawan sanggup dalam mendapatkan peluang-peluang di masa yang akan datang, tetapi dapat membuat kinerja karyawan yang sementara memegang jabatan lebih meningkat.
- g) Meningkatkan pertumbuhan personal
Rencana dan perkembangan karir dapat meningkatkan motivasi karyawan agar tumbuh dan berkembang.

- h) Mengurangi tumpukan karyawan
Perencanaan karir dapat menginformasikan tentang kemampuan dan spesifikasi seorang karyawan. Informasi ini merupakan data bagi manajer dan departemen SDM dalam memanfaatkan karyawan yang menumpuk tetapi memiliki potensi untuk ditransfer atau dipromosikan di posisi kosong.
- i) Memuaskan kebutuhan karyawan
Kondisi karyawan yang tidak menumpuk ditambah kesempatan berkembang karir terbuka, maka pemberian penghargaan atas prestasi dalam bentuk transfer dan promosi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
- j) Membantu merancang kegiatan
Perencanaan karir yang baik membuat karyawan yang akan dipromosikan ke sebuah jabatan tertentu akan menyiapkan rancangan pekerjaan yang sistematis dan strategis. Rancangan kegiatan ini akan berkontribusi besar dalam pemanfaatan jadwal kerja yang sudah direncanakan.

3. Metode Perencanaan dan Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah aktivitas-aktivitas personal yang dilakukan agar rencana karir tercapai. Pengembangan karir ini sangat potensial jika didukung oleh pihak karyawan itu sendiri, dan dari pihak perusahaan dalam hal ini departemen SDM.

a) Pengembangan karir personal

Masing-masing karyawan bertanggung jawab terhadap perkembangan karirnya atau perkembangan karir yang didapatkannya. Beberapa faktor yang berhubungan dengan perkembangan karir seorang karyawan adalah:

- 1) Prestasi kerja
Merupakan faktor utama bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Pengembangan karir karyawan sebagian besar bergantung pada tingginya prestasi kerja. Sehingga asumsi bahwa kinerja yang baik dan etis mendasari proses pengembangan karir. Jika kinerja karyawan di bawah standar, kemudian mengabaikan faktor pengembangan karir lainnya, dapat dipastikan karir sederhana pun sulit untuk dicapai seorang karyawan. Pengembangan karir umumnya didasari oleh tingkat kinerja dan prestasi.
- 2) Eksposur
Eksposure adalah setiap kegiatan yang positif dan produktif, baik yang berhubungan dengan pekerjaan, maupun tidak berhubungan dengan pekerjaan. Manajer mendapatkan eksposure, utamanya dari kinerja, produktivitas, presentasi, pekerjaan komite, dan laporan tertulis. Tetapi eksposure juga bisa didapatkan dari keikutsertaan dalam asosiasi profesi, kelompok sosial, dan kelompok lingkungan hidup, misalnya: jadi anggota KADIN, LSM untuk Pemulung, dan kelompok *Green Peace*.
- 3) Jaringan kerja
Jaringan kerja adalah bentuk eksposure yang diperoleh di luar perusahaan. Kontak pribadi, komunikasi khususnya dengan bergabung dalam asosiasi profesi dapat memberikan akses serta informasi penting pekerjaan-pekerjaan yang baik dan sesuai keahlian karyawan. Jika terjadi karir seorang karyawan harus terputus atau

terjadi pemberhentian, mengarahkan mantan karyawan mencari kerja serabutan, maka koneksi diatas dapat dijadikan peluang besar untuk mendapatkan kesempatan kerja. Banyak karyawan mendidikasikan hidupnya pada perusahaan, bukan pada karir mereka, sehingga mereka mengabaikan bersosialisasi dengan profesional lain terutama aktif di asosiasi profesi dan konvensi profesi serta jaringan lain di luar perusahaan. Padahal dengan aktifnya seorang karyawan di jaringan-jaringan di luar perusahaan tempatnya bekerja akan dapat membantu banyak jika karyawan tersebut mengalami pemberhentian kerja.

4) Pengunduran diri

Jika seorang karyawan bekerja di sebuah perusahaan yang tidak menawarkan pengembangan berkarir yang banyak, sedangkan diluar perusahaan pengembangan karir terbuka luas, maka untuk mendapatkan tujuan karirnya, karyawan tersebut sebaiknya mengundurkan diri. Banyak manajer dan karyawan profesional mengundurkan diri di perusahaan tempatnya bekerja kemudian pindah ke perusahaan lain. Pengunduran diri melalui pertimbangan yang matang dapat menguntungkan karyawan tersebut, karena mendapatkan pengembangan karir atau promosi, penghasilan yang lebih besar, serta mendapatkan suasana dan pengalaman baru.

5) Kesetiaan terhadap perusahaan

Beberapa perusahaan, karyawannya lebih setia kepada karirnya ketimbang kesetiannya kepada perusahaan. Tingkat kesetiaan pada perusahaan rendah umumnya

terjadi pada karyawan yang belum lama lulus dari perguruan tinggi, dikarenakan harapan yang tinggi terhadap perusahaan utamanya perusahaan pertama yang menerima mereka. Sedangkan para profesional, kesetiaan mereka lebih mengarah ke profesi. Peningkatan dedikasi karir pada perusahaan merupakan strategi departemen SDM untuk meminimalis perputaran karyawan.

- 6) Pembimbing dan sponsor
Karyawan mengetahui bahwa pembimbing sangat membantu dalam perkembangan karir mereka. Pembimbing merupakan seseorang yang memberikan nasihat atau saran kepada karyawan untuk pengembangan karirnya. Pembimbing berasal dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor yaitu orang dalam perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karirnya.
- 7) Bawahan yang berperan kunci
Manajer merupakan orang yang bekerja melalui orang lain, sehingga para bawahan memegang peranan kunci dalam penilaian kinerja manajer. Bawahan bisa saja memiliki pengetahuan dan keterampilan spesifik, sehingga manajer biasa belajar pada karyawan kunci tersebut dalam memperbaiki kelemahan dan menyelesaikan pekerjaan manajernya.
- 8) Kesempatan untuk tumbuh
Kesempatan untuk tumbuh dan berkembangnya rencana karir seorang karyawan didapatkan melalui pelatihan, kursus, dan sekolah. Selain hal tersebut, karyawan juga dapat tumbuh dan berkembang melalui

kelompok-kelompok profesi di luar perusahaannya bekerja.

9) Pengalaman internasional

Karyawan dengan posisi fungsional maupun staf senior memiliki kesempatan pengalaman internasional, sehingga memiliki peluang perkembangan karir yang makin besar. Perusahaan domestik terkemuka, pameran dagang, dan presentasi perdagangan internasional, misalnya perusahaan elektronik, farmasi, dirgantara dan otomotif. Mengisyaratkan pengalaman internasional untuk mengisi beberapa posisi strategis di perusahaan tersebut.

b) Pengembangan karir didukung departemen SDM

Seorang karyawan pengembangan karirnya tidak hanya tergantung pada usaha karyawan itu sendiri, tetapi juga dapat dikarenakan pembimbing dan sponsor dalam hal ini departemen SDM, yang menyediakan informasi pengembangan karir dan membantu perencanaan karir seorang karyawan. Departemen SDM menjalankan program pendidikan dan pelatihan untuk perkembangan karir karyawan. Pada perusahaan global, karyawan dapat mengembangkan karirnya melalui pengalaman internasional yang pernah didapatkannya. Departemen SDM melaksanakan kursus bahasa dan pengenalan budaya berbagai negara asing secara berkala untuk membantu karyawan mendapatkan peluang pengalaman internasional.

C. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Organisasi memiliki kekuatan pada semua orang di dalam organisasi tersebut, sehingga suatu organisasi, kinerjanya sangat tergantung dari kinerja setiap individu yang berada di organisasi tersebut. Kinerja atau prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja karyawan dalam bentuk kuantitas dan kualitas sesuai fungsi jabatan dan tanggung jawab karyawan dalam periode waktu tertentu, dibandingkan dengan suatu parameter yang telah ditentukan sebelumnya, contoh parameter tersebut seperti target, sasaran, standar, ataupun kriteria tertentu.

Tingkat kinerja karyawan dijadikan parameter efektivitas dan efisiensi suatu organisasi untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Kinerja bersifat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, memiliki tingkatan pada individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu-individu berkontribusi pada kinerja kelompok, dan kinerja kelompok-kelompok berkontribusi pada kinerja organisasi.

Penilaian kinerja adalah pekerjaan yang sangat penting bagi seorang manajer, dimana penilaian kinerja ini memiliki banyak tantangan saat mengerjakannya. Sangatlah sulit untuk menilai prestasi kerja seorang bawahan secara akurat, dan sangat sulit menginformasikan penilaian tersebut kepada para bawahan tanpa menimbulkan kekecewaan kepada para bawahan, utamanya kepada karyawan yang mendapat penilaian buruk dari atasan.

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan sebagai informasi kepada perusahaan, baik perusahaan skala besar maupun kecil. Penilaian kinerja menjadi informasi bagi perusahaan untuk

mengadakan perbaikan di bagian SDM, sehingga dengan perbaikan ini dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan berujung pada produktivitas perusahaan. Selain pendidikan dan pelatihan, untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan penegakan disiplin kerja.

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses dalam perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja para karyawan. Kegiatan ini menjadi informasi bagi perusahaan khususnya departemen SDM dalam memperbaiki perencanaan SDM dan memberikan respon kepada karyawan atas kinerja mereka.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja dapat paparkan sebagai berikut:

- a) Perbaikan Kinerja
Penilaian kinerja dapat memberikan informasi kerja sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja buat karyawan, manajer, maupun departemen SDM.
- b) Penyesuaian Kompensasi
Penilaian kinerja memberikan informasi kepada bagian keuangan dalam penentuan kompensasi, baik itu kenaikan upah, pemberian insentif, bonus, serta kompensasi lainnya.
- c) Keputusan Penempatan
Penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk keputusan penempatan baik itu dalam bentuk promosi, demosi, dan transfer. Promosi merupakan bentuk penghargaan dan pengakuan perusahaan atas kinerja karyawan di masa lalu.
- d) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang buruk dapat menunjukkan dibutuhkannya pelatihan, sedangkan kinerja yang baik menunjukkan potensi karyawan yang mesti dikembangkan.

- e) **Perencanaan dan Pengembangan Karier**
Penilaian kinerja menghasilkan umpan balik pada keputusan karir, yaitu penelitian tentang jenjang karir karyawan.
- f) **Penyimpangan Proses Staf**
Tingkat kinerja menginformasikan tentang kekuatan dan kelemahan departemen SDM dalam pemilihan dan penyusunan personalia di perusahaan.
- g) **Ketidakkuratan Informasi**
Kinerja yang buruk juga menginformasikan bahwa telah terjadi kesalahan dalam analisis jabatan, rencana SDM, atau sistem informasi manajemen di departemen SDM. Menggunakan informasi-informasi yang tidak akurat, menyebabkan tidak tepatnya keputusan-keputusan yang diambil oleh departemen SDM.
- h) **Kesalahan Desain Pekerjaan**
Kinerja yang buruk, mungkin juga disebabkan oleh kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Dimana penilaian kinerja dapat membantu mendeteksi kesalahan tersebut.
- i) **Kesempatan Kerja yang Adil**
Penilaian kinerja yang sistematis dan akurat, dapat lebih menjamin keputusan internal dalam penempatan karyawan diambil tanpa unsur diskriminasi.

- j) **Tantangan Eksternal**
Kinerja terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan, seperti psikologi, kesehatan, keluarga, keuangan, dan masalah pribadi lainnya. Melalui penilaian kinerja, departemen personalia dapat mendeteksi permasalahan tersebut dan menawarkan bantuan untuk penyelesaiannya.
3. **Unsur yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja**
- a) **Kesetiaan**
Penilaian kesetiaan karyawan terhadap jabatan, pekerjaan, dan perusahaan. Kesetiaan karyawan dapat dicerminkan melalui perilaku karyawan dalam menjaga dan membela perusahaan di dalam ataupun di luar pekerjaan dari ancaman individu atau kelompok tak bertanggung jawab.
- b) **Prestasi kerja**
Penilaian prestasi kerja memperlihatkan hasil kerja karyawan baik dari segi kuantitas ataupun kualitas yang dihasilkan karyawan berdasarkan uraian pekerjaannya.
- c) **Kejujuran**
Penilaian kejujuran karyawan dalam pemenuhan janji terhadap diri sendiri, orang lain, maupun perusahaan atas tanggung jawab tugas yang dipegangnya.
- d) **Kedisiplinan**
Penilaian kedisiplinan karyawan saat melakukan pekerjaan dinilai melalui indikator kepatuhan dalam menerapkan peraturan perusahaan dan kepatuhan atas instruksi kerja yang diperintahkan kepada karyawan.

- e) **Kreativitas**
Penilaian kreativitas diindikasikan melalui ide-ide cemerlang karyawan saat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- f) **Kerja sama**
Penilaian kerja sama diindikasikan melalui partisipasi dan keikutsertaan karyawan dengan karyawan lainnya baik bersifat vertikal maupun horisontal, di lingkup pekerjaan ataupun di luar pekerjaan. Dimana melalui kerja sama yang harmonis ini menyebabkan kondisi pekerjaan semakin menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.
- g) **Kepemimpinan**
Penilaian kepemimpinan diindikasikan melalui pemimpin atau atasan yang berkepribadian baik, berwibawa, pengarah, mengayomi dan motivator bagi para bawahannya. Sehingga dari karakter tersebut, seorang atasan berpengaruh positif bagi karyawan di sekitarnya yang menyebabkan bawahan dapat bekerja efektif dan efisien.
- h) **Kepribadian**
Penilaian kepribadian diindikasikan melalui penampilan yang baik dan akhlak yang mulia seperti: sopan, menyenangkan, empati, simpati, penolong, dan pendengar yang baik.
- i) **Prakarsa**
Penilaian prakarsa diindikasikan melalui pemikiran atau ide-ide yang orisinal, memiliki inisiatif yang besar,

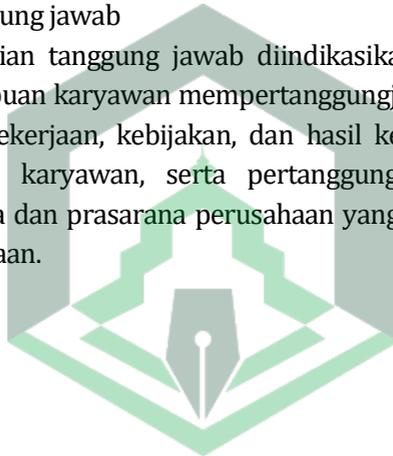
kemampuan menganalisis masalah, dan kemampuan pengambilan keputusan yang tepat atas persoalan yang ada.

j) Kecakapan

Penilaian kecakapan diindikasikan melalui kemampuan karyawan dalam menyatukan, menyelaraskan, dan mensinergikan berbagai unsur yang berada di dalam perusahaan dalam melaksanakan deskripsi jabatan.

k) Tanggung jawab

Penilaian tanggung jawab diindikasikan melalui kemampuan karyawan mempertanggungjawabkan seluruh pekerjaan, kebijakan, dan hasil kerja yang dilakukan karyawan, serta pertanggungjawaban atas sarana dan prasarana perusahaan yang berada di perusahaan.



IAIN PALOPO

FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA		Bifat : RAHASIA			
		Tingkat Jabatan : Koord / Karu			
		Dikumpulkan : Tgl			
NAMA PERUSAHAAN					
UNIT KERJA					
NAMA		MASA KERJA			
NIK		PERIODE PENILAIAN			
JABATAN		TRIWULAN		I / II / III / IV Thn	
NO	ASPEK PENILAIAN	SKOR PENILAIAN			
		A	B	C	D
		16 - 20	11 - 15	6 - 10	0 - 5
I. ASPEK TEKNIS PEKERJAAN					
2	Efektifitas & Efisiensi kerja				
3	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas				
4	Kemampuan mencapai target / standar Perusahaan				
II. ASPEK NON TEKNIS					
1	Terpapar Administrasi				
2	Inisiatif				
4	Kerjasama & koordinasi antar bagian				
III. ASPEK KEPRIBADIAN					
1	Prilaku				
2	Kedisiplinan				
3	Tanggung Jawab & Loyalitas				
4	Ketepatan terhadap instruksi kerja atasan				
III. ASPEK KEPEMIMPINAN					
1	Koordinasi anggota				
2	Kontrol Anggota				
3	Evaluasi & Pembinaan anggota				
4	Delegasi tanggung Jawab & wewenang				
5	Kecapatan & Ketepatan Peng. Keputusan				
		TOTAL NILAI			
		Atasan langsung		Atasan tidak langsung	
NILAI MUTU		KLASIFIKASI NILAI		KUALITAS	
A	240 - 300	BOBOT		Sangat Baik	
B	165 - 239			Baik	
C	75 - 164			Cukup	
D	0 - 75			Buruk	
		CATATAN			
PRESTASI LAIN YANG PERLU DICATAT :					
INDISIPLINER TERTENTU YG PERLU DICATAT :					
SARAN DAN PERBAIKAN :					
MENGETAHUI			PENILAI		
Direksi			Atasan langsung		
Atasan tidak langsung			Atasan tidak langsung		
Tanda Tangan			Tanda Tangan		
Tanggal			Tanggal		

Gambar 16. Formulir Penilaian Kinerja (Sumber: tutor26.blogspot.com)

Prestasi kerja yang dinilai perusahaan memiliki beberapa unsur, tetapi satu perusahaan dengan perusahaan yang lain tidak selalu sama unsur penilaiannya. Unsur-unsur yang telah dijelaskan di atas merupakan unsur pokok yang selalu digunakan walaupun tidak seluruhnya mesti digunakan dalam penilaian.

4. Penilai Kinerja (Penyelia Kinerja)

Penilai kinerja atau penyelia merupakan permasalahan yang cukup sulit di dalam sebuah perusahaan. Terdapat sebuah kisah, seorang karyawan harus melaporkan prestasi kerjanya. Si karyawan berkata” pak, tolong diisi Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) saya” , kemudian sang atasan mengatakan bahwa “isi sendiri saja, tetapi pengisiannya jangan terlalu bagus, isilah yang wajar-wajar saja”.

Merujuk pada kisah di atas, maka dapat disimpulkan terdapat beberapa pihak yang dapat menjadi penilai kinerja atau penyelia.

a) Atasan

Seorang atasan, utamanya atasan langsung sangat lazim memberikan penilaian kepada para bawahannya, dikarenakan atasan sering berhubungan dengan bawahan. Dikarenakan sering kontak dengan bawahan, maka atasan dapat mengetahui jadwal kerja bawahan, pekerjaan bawahan, dan aktivitas bawahan lainnya selama jam kerja.

Atasan terkadang tidak objektif saat menilai para bawahannya. Contohnya, seorang atasan yang membenci bawahan karena alasan pribadi, maka walaupun kinerja bawahan bagus sekali biasa dinilai hanya bagus bahkan buruk. Dan sebaliknya atasan yang menyukai bawahan karena alasan pribadi baik karena efek halo dari kekeluargaan atau pertemanan, maka walau kinerja bawahan buruk, bisa dibuat baik atau bahkan sangat baik.

b) Karyawan itu Sendiri

Penilaian kinerja oleh karyawan itu sendiri merupakan ide untuk menghindari dan meminimalisir subjektivitas penilaian atasan jika menilai sendirian. Maksudnya adalah atasan menilai bawahan dan bawahan menilai dirinya sendiri, kemudian

penilaian ini dikombinasikan dan dikomunikasikan antara atasan dan bawahan. Banyak penilaian membuktikan bahwa karyawan cenderung menilai dirinya lebih baik dari yang sebenarnya, yang menyebabkan penilaiannya akan berbeda dengan penilaian atasan.

Tentunya penilaian kinerja oleh karyawan itu sendiri akan sangat subjektif dan juga kurang bisa dipertanggungjawabkan, kecuali bagi karyawan jujur yang benar-benar objektif dalam menilai dirinya sendiri. Tetapi karyawan jenis ini sangat sedikit jumlahnya dalam suatu perusahaan.

c) Rekan Sekerja

Penilaian kinerja oleh rekan sekerja merupakan metode penilaian berganda, maksudnya adalah seorang karyawan dinilai kinerjanya oleh beberapa orang dalam departemen sendiri maupun dari departemen lain. Contohnya, di sebuah departemen pemasaran terdapat 10 orang personel termasuk seorang atasan, maka seorang karyawan akan dinilai oleh 9 orang rekan kerja sedepartemen termasuk atasan, dan akan memperoleh 9 penilaian yang berbeda. Metode ini diyakini akan sangat valid dibandingkan dengan cara-cara sebelumnya, dengan catatan bahwa seluruh karyawan akan mengeluarkan penilaian secara objektif dan tidak terpengaruh oleh penilaian karyawan lain terhadap dirinya nanti.

5. Syarat-syarat Penilai (Penyelia)

Penentuan atas penyelia dalam penilaian kinerja merupakan permasalahan yang cukup rumit karena penilaian kinerja erat hubungannya dengan penilaian yang efektif atau tidak. Karena hasil penilaian akan menjadi informasi perusahaan utamanya dalam penetapan kenaikan gaji, pemberian bonus/insentif, promosi, dan menjadi dasar bagi departemen SDM untuk mengevaluasi

strategi program kerjanya di masa yang akan datang. Penilai atau penyelia yang baik memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

- a) Penilai bersifat objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam terhadap unsur-unsur yang ingin dinilai, sehingga penilaian validitasnya tinggi dan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.
 - b) Penilai menilai berdasarkan skala penilaian yang jelas seperti baik atau buruk, benar atau salah, positif atau negatif, terhadap unsur-unsur yang ingin dinilai sehingga hasil penilaiannya adil, jujur, dan objektif. Penilaian tidak boleh didasarkan atas skala rasa, sehingga penilaian tidak didasarkan atas suka atau tidak suka.
 - c) Penilai mempunyai pengetahuan mendalam tentang uraian pekerjaan setiap karyawan yang hendak dinilai, sehingga hasil penilaian bisa dipertanggungjawabkan dihadapan karyawan dan manajemen.
 - d) Penilai memiliki wewenang formal, misalnya berada diposisi departemen SDM dibidang pengembangan karyawan. Wewenang formal ini berfungsi agar penilai tidak mendapatkan resistensi dari para karyawan yang dinilai.
 - e) Penilai memiliki keimanan dan akhlak mulia, sehingga penilaiannya jujur dan adil dan dapat dipertanggungjawabkan dihadapan ilahi.
6. Tantangan Penilaian Kinerja

Profesional di departemen SDM memiliki tantangan besar dalam penyusunan rancangan sistem penilaian kinerja. Beberapa tantangan yang muncul seperti permasalahan standarisasi penilaian, penilaian penyelia yang bias, dan kejujuran karyawan.

1) Standarisasi Penilaian

Standar penilaian haruslah terbebas dari diskriminasi dan ketidakadilan. Penentuan standar penilaian yang digunakan departemen SDM harus valid dan terpercaya. Sehingga tidak terjadi resistensi dari karyawan utamanya jika berhubungan dengan penempatan. Kemungkinan paling minim adalah penilaian kinerja yang kurang dan hanya berdampak terhadap kenaikan upah, serta penerimaan bonus atau insentif. Tetapi dampak penilaian yang sangat fatal jika menyebabkan demosi, transfer dan pemberhentian yang tidak layak. Makanya standarisasi penilaian harus valid dan terpercaya sehingga dapat menghasilkan keputusan yang objektif dan sesuai aturan yang berlaku.

2) Penilaian Penyelia yang Bias

Penilai selalu melibatkan emosi dalam penilaian kinerja karyawan. Hal ini menyebabkan penilaian penyelia menjadi bias, dimana bias merupakan distorsi penilaian yang tidak akurat. Penilaian yang bias ini umumnya terjadi karena ukuran atau standar penilaian yang dipakai bersifat subjektif. Penilaian bias umumnya terjadi dikarenakan beberapa penyebab yang dijelaskan di bawah ini.

a) Efek Halo

Efek halo diidentifikasi terjadi jika penggunaan perasaan mempengaruhi penilaian prestasi kerja seseorang. Contohnya, seorang atasan menyenangi seorang bawahannya, maka pandangannya dapat mempengaruhi penilaiannya terhadap bawahannya tersebut. Permasalahan ini sering terjadi jika penilai harus menilai sahabat dan kerabatnya sendiri.

- b) Kecendrungan Kenilai tengah
Banyak penilai takut memilih penilaian yang ekstrim yaitu sangat baik atau sangat buruk, sangat efektif atau sangat tidak efektif, sehingga penilaiannya terhadap prestasi kerja karyawan akan cenderung ke nilai tengah yaitu baik dan cukup baik. Penilaian ini berdampak pada nilai karyawan yang cenderung di tengah dan tidak ada yang muncul sebagai karyawan yang terbaik maupun terburuk.
- c) Terlalu lunak dan Terlalu Keras
Terlalu lunak atau murah hati merupakan satu kelemahan dalam penilaian, hal ini disebabkan karena penilai akan dengan mudah memberi nilai sangat bagus pada kinerja yang biasa saja. Terlalu keras atau ketegasan hati merupakan kebalik dari terlalu lunak, dimana penilai akan menilai seseorang dengan begitu ketatnya sehingga penilaian yang seharusnya sangat baik cuma mendapat nilai baik, bahkan nilai biasa-biasa saja. Kedua kelemahan dalam penilaian ini dapat disebabkan oleh parameter penilaian kinerja yang kurang jelas sehingga penilai menggunakan standar-standar mereka sendiri.
- d) Prasangka Pribadi
Prasangka pribadi faktor yang terbentuk dari pendapat umum atau pengalaman pribadi tentang seseorang dari gender dan asal usulnya. Contohnya, atasan pria biasanya memberikan penilaian lebih terhadap wanita dibandingkan pria walaupun kerjaan mereka sama. Prasangka pribadi lainnya yang

mempengaruhi penilaian seperti: suku, agama, senioritas, serta kelompok dan status sosial.

e) Pengaruh Kesan Terakhir

Kesan terakhir merupakan faktor yang terbentuk disebabkan oleh penilaian seseorang sangat dipengaruhi oleh informasi terakhir dari karyawan yang dinilai. Informasi yang terakhir tentang baik buruknya seorang karyawan cenderung sangat diingat oleh penilai.

Seluruh gangguan penilaian di atas dapat direduksi dengan pelatihan kepada para penilai, memberikan umpan balik, dan pemilihan metode penilaian kinerja yang lebih baik. Bentuk latihan kepada para penilai dapat dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama, berbagai gangguan saat penilaian dijelaskan disertai solusi pencegahannya. Tahap kedua, penjelasan pentingnya peranan penilai kinerja terhadap karyawan dan perusahaan, sehingga penekanan pentingnya penilai yang kapabel, jujur, dan adil dalam menilai. Tahap ketiga, memberikan kesempatan kepada penilai untuk merancang dan menerapkan standar kinerja sebagai bahan latihan.

Selain mengikutkan pelatihan, para penilai juga harus memperoleh umpan balik atau penilaian mereka di masa lampau. Umpan balik ini akan memberikan informasi kepada para penilai atas kelebihan dan kelemahan mereka, sehingga memperbaiki diri saat melakukan penilaian.

Departemen SDM dapat mengurangi bias penilaian melalui penggunaan metode penilaian kinerja

secara matang. Agar mempermudah pemilihan, metode penilaian harus dikelompokkan berdasarkan penilaian berorientasi masa lalu dan penilaian berorientasi masa depan.

3) Kejujuran Karyawan

Diantara ketiga faktor tantangan dalam penilaian kinerja seorang karyawan yaitu Standarisasi Penilaian, Bias Penilaian Penyelia dan kejujuran karyawan, tantangan yang paling berat mungkin pada kejujuran karyawan dikarenakan walaupun alat tes kejujuran telah ada, tapi belum pernah dipakai dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dikarenakan masalah etis. Alat tes kejujuran tersebut biasa digunakan untuk menginterogasi seseorang yang terkait dalam masalah hukum yang berat dan kompleks.

Faktor ketidakjujuran karyawan ini dapat meningkatkan nilainya pada saat tes skolastik dan interview dikarenakan kecendrungan seseorang memberi jawaban sesuai norma dan jawaban terbaik. Padahal dibanyak pertanyaan apa yang anda lakukan dan akan anda lakukan yang menuntut jawaban jujur bukan jawaban normatif atau jawaban yang superior.

7. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan bisa menggunakan penggunaan pendekatan berorientasi masa lalu atau berorientasi masa depan. Kedua metode tersebut tidak ada yang sempurna karena memiliki kelebihan dan kekurangan. Tetapi kedua metode tersebut dapat saling melengkapi, dan yang terpenting adalah meminimalisir permasalahan yang didapatkan dengan pemilihan metode penilaian kinerja.

1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode penilaian berorientasi masa lalu merupakan cara menilai kinerja berdasarkan fakta lapangan yang telah terjadi. Kelebihan metode ini, prestasi kerja karyawan sampai tingkatan tertentu dapat diukur, sedangkan kelemahannya adalah prestasi kerja masa lalu sudah tidak dapat dirubah. Tetapi melalui evaluasi kinerja masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat dijadikan bahan dasar dalam usaha perbaikan kinerja karyawan. Metode berorientasi masa lalu dapat menggunakan beberapa teknik di antaranya adalah:

a) Teknik Skala Penilaian

Teknik ini melakukan penilaian subjektif terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan skala tertentu, mulai dari rendah sampai tinggi. Penilaian terhadap sikap, inisiatif, kerjasama, kualitas kerja, kehandalan, dan lain-lainnya. Penilaian didasarkan pada pendapat penilai, dengan membandingkan kinerja karyawan dengan faktor-faktor penting dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan. Beberapa kasus memperlihatkan bahwa kriteria tersebut kadang tidak ada hubungannya dengan uraian kerja.

b) Teknik Daftar Periksa

Daftar periksa merupakan teknik penilaian yang biasanya dilakukan atasan langsung karena sangat mengetahui keseharian bawahannya. Daftar periksa ini berbentuk kalimat dan penilai tinggal menconteng kata yang menggambarkan kalimat

tersebut. Kemudian departemen SDM mengubah penggambaran dalam daftar periksa yang berbentuk kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif, sehingga nilai total dapat diakumulasikan.

The image shows three performance evaluation forms side-by-side. The first form, titled 'Rating Scale', has five columns labeled 1, 2, 3, 4, and 5, with ten rows of five empty boxes for rating. The second form, titled 'Essay', has ten horizontal lines for writing. The third form, titled 'Checklist', has ten rows, each with two empty boxes for 'Ya' (Yes) and 'Tidak' (No). A watermark 'ilmumanajemenindustri.com' is visible across the forms.

Gambar 17. Beberapa Formulir Penilaian Kinerja (Sumber: ilmumanajemenindustri.com)

- c) **Teknik Peristiwa Kritis**
Teknik peristiwa kritis adalah penilaian kinerja karyawan yang didasarkan atas catatan-catatan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Catatan atas perilaku karyawan yang baik dan buruk selama bekerja disebut peristiwa kritis. Penilai mencatat perilaku karyawan selama periode evaluasi terhadap para karyawan. Peristiwa yang dicatat terdiri atas beberapa kriteria seperti: keselamatan kerja, penggunaan biaya, pengawasan sisa bahan, dan perkembangan karyawan. Teknik peristiwa kritis memiliki kelebihan yaitu dapat menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan kinerjanya di masa yang akan datang. Kelemahan teknik ini adalah menggunakan waktu

yang sangat panjang dan pengamatan yang lama terhadap karyawan akan menjemukan bagi penilai, sehingga catatan kritis untuk tiap karyawan kadang seperti mengada-ada.

d) Teknik Peninjauan Lapangan

Teknik peninjauan lapangan adalah penilaian dengan melakukan peninjauan langsung ke lapangan, sehingga penilaian lebih terstandar. Cara pelaksanaan teknik ini dengan menurunkan perwakilan ahli dari departemen SDM ke lapangan untuk membantu penyelia dalam melakukan penilaian. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

e) Teknik Prestasi Kerja

Teknik prestasi kerja adalah penilaian kinerja berdasarkan ujian pengetahuan dan keterampilan. Ujian ini bisa dalam bentuk tulisan dan juga peragaan keterampilan karyawan. Agar bermanfaat ujian ini harus valid dan handal.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa lalu dapat diilustrasikan orang yang sementara mengemudi mobil kemudian memandang melalui kaca spion, supir hanya bisa melihat jalan apa yang telah dilaluinya, tidak melihat arah kemana tujuan mobil tersebut. Metode yang

kedua adalah penilaian berorientasi masa depan, metode ini berpusat pada kinerja karyawan di masa depan dengan menilai potensi karyawan dalam bekerja atau penetapan sasaran-sasaran kinerjanya di masa depan. Metode ini memiliki beberapa teknik yang dapat digunakan di antaranya adalah:

a) Teknik Penilaian Diri

Teknik penilaian diri merupakan penilaian kinerja oleh karyawan itu sendiri dimulai dari apa yang telah dilaksanakan dan belum dilaksanakan, kerjaan apa yang gagal dan berhasil. Dari penilaian diri ini diharapkan karyawan akan menyadari kelemahan dan kelebihanannya, sehingga di masa yang akan datang akan mempertahankan kelebihanannya dan memperbaiki kelemahannya. Teknik ini mengasumsikan bahwa perilaku defensip cenderung terjadi, sehingga tujuan teknik ini untuk evaluasi dan pengembangan diri di masa yang akan datang.

b) Teknik Penilaian Psikologis

Teknik penilaian psikologis ini merupakan penilaian kinerja berdasarkan intelektualitas, mentalitas, motivasi, dan karakteristik lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimana penilaian karakter ini dapat memprediksi kinerja karyawan di kemudian hari. Teknik ini menggunakan beberapa cara penilaiannya seperti tes psikologi, interviu dengan penyelia, dan tes skolastik. Dimana keakurasian penilaian ini sangat ditentukan oleh keahlian psikolog, keterampilan

penyelia, dan kehandalan soal. Teknik ini biasa digunakan sebagai dasar manajemen SDM dalam mengambil keputusan penempatan dan pengembangan karyawan.

c) Teknik Manajemen Berdasarkan Tujuan

Teknik manajemen berdasarkan tujuan ini merupakan teknik yang cukup unik dimana karyawan dan penyelia diskusi bersama menentukan tujuan, target, maupun sasaran dalam pelaksanaan uraian kerjanya. Kemudian pada saat yang ditentukan, biasanya di akhir tahun, karyawan dan penyelia menilai capaian tujuan, target, maupun sasaran yang telah ditentukan, kemudian membandingkan antara rencana awal dan capaiannya, dari sini akan terlihat kinerja karyawan tersebut.

d) Teknik Pusat Penilaian

Teknik pusat penilaian merupakan penilain kinerja yang mencoba menelusuri talenta atau keahlian atau spesialisasi dari seorang karyawan di masa yang akan datang. Teknik ini meliputi beberapa cara seperti tes psikologi, diskusi dengan penyelia, diskusi kelompok, simulasi, dan tes sejenisnya untuk menggali potensi karyawan di masa yang akan datang.

BAB V

KOMPENSASI

A. Pengertian Kompesasi

Kompensasi merupakan istilah yang mengacu pada (1) semua pembayaran dalam bentuk uang dan (2) semua benda atau komoditas yang dijadikan sebagai pengganti uang untuk memberikan penghargaan kepada karyawan. Bentuk kompensasi dalam sebuah perusahaan dapat berupa gaji, upah, insentif, bonus, komisi, dan dalam bentuk kesejahteraan karyawan seperti uang transportasi, penyediaan mushallah, dan asuransi kesehatan. Kompensasi harus dikembangkan ke arah yang lebih efektif sebagai strategi departemen SDM dalam melaksanakan fungsinya dalam pengadaan dan pemeliharaan SDM yang berkualitas dan produktif. Sistem kompensasi juga berfungsi dalam strategi peningkatan kinerja karyawan. Dimana manajemen SDM mendesain sistem kompensasi sebagai strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui pemberian kompensasi yang bersifat adil dan sesuai kemampuan perusahaan.



Gambar 18. Ilustrasi Pemberian Kompensasi (Sumber: finansialku.com)

Kompensasi karyawan menggunakan pendekatan umum dalam pembayaran berdasarkan uraian pekerjaan, yaitu kompensasi dikaitkan dengan beban pekerjaan yang dipikul oleh karyawan. Sistem ini memiliki beberapa permasalahan, di antaranya adalah kompensasi berdasarkan beban kerja akan gagal dalam memberikan penghargaan pada karyawan baru dalam bekerja, beradaptasi, dan bertahan untuk bekerja dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sistem kompensasi juga menekankan pada hierarki organisasi, pengambilan keputusan dan kendali sentralisasi, yang sering tidak konsisten dengan peningkatan partisipasi dan tanggung jawab karyawan.

Sistem kompensasi berdasarkan keterampilan menjadi populer diterapkan di perusahaan besar maupun kecil, seperti diterapkan di perusahaan au Bon Pain, Sherwin-Williams, dan Quaker Oats. Karyawan yang memiliki keterampilan tinggi akan mendapatkan kompensasi lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki keterampilan lebih rendah, walaupun dengan uraian kerja yang sama. Contoh tersebut diterapkan di perusahaan Quaker Oats di Topeka, Kansas, produsen makanan binatang peliharaan ini menggaji karyawan dari \$8,75 per jam hingga penggajian tertinggi sebesar \$14,50 per jam, jika karyawan menguasai beberapa keterampilan tertentu. Sistem kompensasi berdasarkan keterampilan ini biasa juga disebut kompensasi berdasarkan kompetensi. Sistem ini memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, karena akan membuat karyawan lebih bernilai bagi perusahaan dan membuat mereka lebih mudah mendapatkan pekerjaan lain jika mereka keluar dari perusahaan sekarang.

B. Tujuan Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi atau balas jasa pelaksanaannya bertujuan bagi perusahaan, karyawan, masyarakat, dan pemerintah. Bagi perusahaan kompensasi dapat mempertahankan karyawan dalam pencapaian cita-cita perusahaan, bagi karyawan mendapatkan imbalan untuk kelangsungan hidupnya beserta keluarga, bagi masyarakat mendapatkan produk dari perusahaan, dan bagi pemerintah untuk mendapatkan pajak dan meningkatkan perekonomian negara. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak utamanya bagi perusahaan dan karyawan dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku.

Sistem kompensasi yang efektif harus menjawab pertanyaan apa penyebab karyawan mau berkinerja lebih baik dibandingkan karyawan lainnya? Dan bagaimana cara agar karyawan bisa berkinerja lebih baik? Adapun tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. **Ikatan Kerja Sama**

Sistem kompensasi yang berjalan akan menjalin ikatan formal antara karyawan dan perusahaan. Karyawan dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati.

2. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga karyawan dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi karyawan terhadap kemampuannya di perusahaan.

3. **Pengadaan Efektif**
Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan ini akan efektif jika kompensasi yang ditawarkan kompetitif, karena akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di perusahaan tersebut.
4. **Motivasi**
Motivasi dari manajer akan dapat efektif mempengaruhi kinerja karyawan jika kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan nilainya layak dan adil.
5. **Stabilitas Karyawan**
Stabilitas karyawan yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran karyawan yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan insentif yang ditawarkan kepada karyawan bersaing dengan perusahaan sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.
6. **Disiplin**
Disiplin merupakan ketaatan karyawan atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan akan makin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya, contohnya jika tidak pernah terlambat masuk kerja selama sebulan akan mendapat tunjangan Rp 1 juta, tidak ada kecelakaan kerja selama setahun dapan tunjangan Rp 1 juta.
7. **Pengaruh Serikat Buruh**
Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka perusahaan tidak akan mendapatkan

resistensi dari serikat buruh yang berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi.

8. Pengaruh Pemerintah

Pengaruh pemerintah sangatlah besar dimana ada pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua perusahaan yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti peraturan pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat perda. Dimana dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan perusahaan ada yang menyebabkan perusahaan dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

C. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi adalah upah atau gaji dan segala bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan untuk karyawan. Kompensasi dalam bentuk insentif dan bonus juga diberikan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan. Sehingga secara umum, kompensasi dapat dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Adalah penghargaan yang berupa gaji/upah yang dibayarkan dalam bentuk uang, ditetapkan berdasarkan suatu perjanjian kerja dan kesepakatan bersama. Merupakan bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dalam bentuk upah/gaji, yang dibayar sesuai dengan kesepakatan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang dalam buku ini masuk kedalam pembahasan program pemeliharaan tenaga kerja

(Bab 7), adalah pemberian manfaat lain untuk karyawan selain upah atau gaji, yang dapat berupa uang atau barang. Kompensasi tidak langsung ini banyak bentuk dan jenisnya, tetapi secara garis besar dapat dibagi ke dalam dua kelompok program, yaitu: (1) program keselamatan dan kesehatan kerja, dan (2) Program kesejahteraan karyawan.

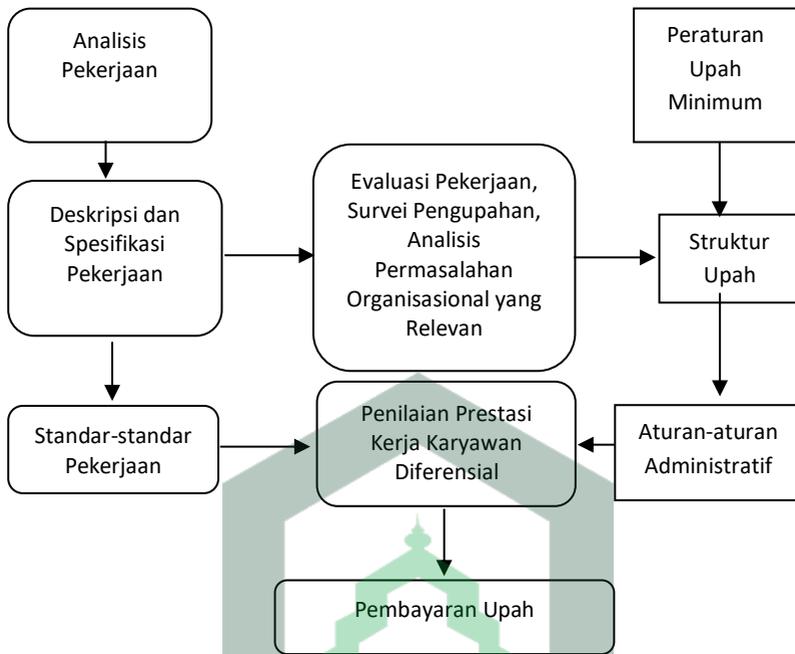
3. Insentif dan Bonus

Kompensasi ini merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan. Kompensasi ini bersifat tidak tetap tergantung dari inisiatif dan kemampuan perusahaan.

D. Proses Kompensasi

Proses kompensasi merupakan suatu jaringan yang cukup kompleks, terdiri atas berbagai sub proses yang menggambarkan bagaimana proses yang dimulai dari analisis pekerjaan dengan memperhatikan peraturan pemerintah, hingga terjadilah pemberian kompensasi kepada karyawan.

IAIN PALOPO



Gambar 19. Proses Penentuan Kompensasi

E. Pengertian Upah dan Gaji

Upah adalah kompensasi langsung dalam bentuk finansial, yang didapatkan oleh karyawan berdasarkan pada jam kerja, satuan barang yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan jika berupa perusahaan jasa.

Penggolongan upah:

1. Upah Sistem Waktu

Sistem waktu adalah penetapan upah kerja ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti, jam, hari, pekan, atau bulan. Upah sistem waktu jumlahnya didasarkan pada

lama karyawan tersebut bekerja, dan tidak dikaitkan dengan tingkat prestasi kerja.

2. Upah Sistem Hasil

Sistem hasil adalah penetapan upah didasarkan pada besarnya satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan. Satuan barang tersebut seperti unit, set, pasang, meter, liter, dan kilo, serta satuan pelayanan jika perusahaan jasa seperti konsultasi, suntikan, dan kamar.

3. Upah Sistem Borongan

Sistem borongan adalah cara pengupahan yang ditetapkan berdasarkan besaran pekerjaan yang dipatok berdasarkan volumen dan lama pekerjaan. Penetapan upah dengan sistem borongan ini cukup sulit karena berpaduan atas banyak unsur yaitu volume pekerjaan, lama pekerjaan, dan peralatan yang digunakan.

Gaji adalah kompensasi langsung dalam bentuk finansial, yang didapatkan oleh seseorang sebagai konsekuensi atas statusnya sebagai karyawan dan telah berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut undang-undang ketenagakerjaan No.13 tahun 2003 bahwa Upah adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Kemudian tentang pengupahan di Pasal 88 bahwa Setiap pekerja berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Lalu pasal 89 menjelaskan bahwa Upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 88 terdiri

atas upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota.

F. Faktor yang Mempengaruhi Penentuan Upah dan Gaji

Dimulai dari menganalisis pekerjaan, lalu mendeskripsikan pekerjaan, serta menetapkan standar pekerjaan, kemudian barulah menetapkan gaji. Walaupun proses tersebut telah dilakukan dengan seksama tetapi selalu saja penetapan gaji selalu tidak sempurna, hal ini terjadi disebabkan karena banyak faktor yang mempengaruhi tingkat gaji dan diluar kendali perusahaan. Faktor tersebut merupakan tantangan departemen SDM dalam menentukan gaji. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga kerja
Tenaga kerja dengan keterampilan tinggi dengan jumlah tenaga kerja yang sedikit, berdampak pada pengupahan yang cenderung tinggi. Sebaliknya tenaga kerja dengan keterampilan umum yang jumlah tenaganya banyak, berdampak pada pengupahan yang cenderung rendah.
2. Kemampuan Perusahaan
Penggajian harus melihat kemampuan perusahaan dimana pengupahan adalah komponen biaya produksi. Jika peningkatan gaji lebih tinggi dibandingkan keuntungan perusahaan, diyakini bahwa perusahaan tersebut akan bangkrut dikarenakan pengeluaran lebih besar dibandingkan pemasukan.
3. Serikat Pekerja
Serikat pekerja merupakan wadah karyawan dalam berorganisasi dan memperjuangkan hak-haknya. Di seluruh negara utamanya negara maju, serikat pekerja memiliki

nilai tawar yang sangat tinggi dalam perundingan penentuan gaji, apalagi jika serikat buruh merupakan penyedia tenaga kerja yang bermutu. Tekanan serikat pekerja biasa dalam bentuk tulisan dan pemogokan jika perundingan mengalami jalan buntu. Hal tersebut dapat menjadi dilematis bagi perusahaan dimana jika gaji dinaikkan maka biaya produksi akan meningkat yang menyebabkan inefisiensi dan mengurangi keuntungan perusahaan. Tetapi jika gaji tidak dinaikkan maka akan terjadi pemogokan yang berdampak pada tidak beroperasinya perusahaan sehingga berproduksi tidak terjadi yang ujungnya merugikan juga bagi perusahaan. Padahal perusahaan sangat membutuhkan karyawan utamanya karyawan yang berketerampilan tinggi. Mengantisipasi permasalahan tersebut biasanya perusahaan menggunakan strategi dari padat karya ke padat modal atau dari metode manual ke metode otomatisasi, dimana strategi perusahaan ini mengalihkan ketergantungan kepada tenaga manusia ke tenaga mesin.

4. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merujuk pada gaji yang diterima karyawan harus memperhatikan kontribusinya ke perusahaan. Karena produktivitas karyawan yang tinggi memberikan keuntungan bagi perusahaan yang menyebabkan peningkatan kapasitas perusahaan. Bila produktivitas karyawan rendah biasanya perusahaan merancang ulang uraian pekerjaan untuk efisiensi, mengadakan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas, dan melakukan otomatisasi untuk penggantian tenaga manusia.

5. **Pemerintah**
Pemerintah merupakan penentu regulasi pengupahan, melalui undang-undang, keputusan presiden, keputusan menteri, peraturan gubernur, peraturan walikota, dan peraturan bupati, menentukan penetapan besarnya upah. Dimana penetapan ini bersifat mengikat dan memaksa, sehingga perusahaan harus mengikuti ketentuan tersebut. Regulasi ini sebenarnya bersifat menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan, karena pemerintah memposisikan diri di tengah dan tidak memihak.
6. **Biaya Hidup**
Biaya hidup sangat mempengaruhi tingkat upah, dimana jika suatu daerah biaya hidupnya mahal maka tingkat upah akan lebih tinggi, dibandingkan dengan daerah yang biaya hidupnya rendah maka tingkat upah akan lebih rendah. Sebagai contoh adalah biaya hidup di kota Makassar lebih mahal dibandingkan kota Palopo, makanya tingkat upah di kota Makassar lebih tinggi dibandingkan kota Palopo.
7. **Posisi Jabatan Karyawan**
Posisi jabatan karyawan menggambarkan tingkat upah yang diterima, dimana karyawan dengan posisi jabatan yang lebih tinggi akan mendapatkan tingkat upah yang lebih tinggi dibandingkan posisi jabatan yang lebih rendah. Perbedaan tingkat upah ini sangat wajar disebabkan karyawan yang memiliki posisi jabatan yang lebih tinggi akan mempunyai tanggung jawab yang lebih banyak, jika dibandingkan karyawan yang berposisi jabatan lebih rendah.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja
Pendidikan dan pengalaman kerja berkorelasi positif terhadap tingkat upah, dimana karyawan yang memiliki pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih banyak akan memperoleh tingkat upah yang lebih tinggi, jika dibandingkan karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang sedikit. Tingkat upah yang lebih tinggi ini sangat wajar karena karyawan yang berpendidikan tinggi biasanya kinerjanya lebih tinggi, dan karyawan yang berpengalaman banyak biasanya produktivitasnya yang tinggi.
9. Kondisi Perekonomian Nasional
Kondisi perekonomian nasional yang maju mengakibatkan tingkat upah akan tinggi, disebabkan kondisi masyarakat mendekati karyawan penuh karena perusahaan memproduksi tinggi sehingga masyarakat terserap di dunia industri. Sedangkan jika kondisi perekonomian tidak maju (depresi) tingkat upah akan lebih rendah, karena terdapat banyak pengangguran.
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan
Jenis dan sifat pekerjaan juga mempengaruhi kompensasi, dimana jika jenis pekerjaannya sulit serta butuh kecakapan khusus dan sifat pekerjaannya beresiko tinggi terhadap keselamatan serta kesehatan, maka tingkat upah yang ditawarkan perusahaan juga akan tinggi. Tetapi jika jenis pekerjaannya mudah dan sifat pekerjaannya kurang beresiko, maka tingkat upahnya akan rendah. Contohnya, laboran di laboratorium nuklir dengan laboran di laboratorium kampus.

G. Pengertian Insentif, Bonus dan Komisi

1. Insentif

Insentif adalah imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan disebabkan kinerja karyawan tersebut melampaui standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan bersifat tidak tetap. Pemberian insentif ini tidak mempengaruhi jumlah upah atau gaji.

Insentif dapat digolongkan menjadi tiga yaitu: insentif individu, insentif tim, dan insentif organisasi. Di bawah ini merupakan penjelasan dari ketiga golongan insentif tersebut.

a. Insentif Individu

Insentif individu diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan perusahaan atas kinerja dan produktivitas personalnya. Kelebihan insentif ini adalah sebagai tambahan pendapatan karyawan sehingga karyawan lebih termotivasi untuk berkinerja baik, tetapi memiliki kelemahan seperti karyawan bisa menjadi egois karena terfokus pada diri sendiri untuk mencapai targetnya, dan terkadang menekan kinerja karyawan lain karena dianggap sebagai kompetitornya. Insentif ini makin kompetitif jika hanya karyawan yang terbaik yang akan mendapatkan insentif.

b. Insentif Tim

Insentif tim diberikan oleh perusahaan kepada tim yang mencapai target yang ditentukan. Kelebihan insentif ini adalah akan memotivasi karyawan untuk bekerjasama dalam tim. Kelemahan insentif ini jika seluruh tim fokus dalam berkompetisi untuk mendapatkan insentif, sehingga terjadi penurunan kinerja secara umum. Contoh insentif tim adalah pertumbuhan penjualan, dimana jika

pertumbuhan penjualan tim sekitar 5% pertahun maka ditargetkan tim yang mampu melampaui penjualan 7% akan mendapatkan insentif tim.

c. Insentif Organisasi

Insentif organisasi diberikan jika kinerja perusahaan melampaui target yang direncanakan. Insentif ini mengasumsikan bahwa seluruh karyawan bekerja sama dengan giat untuk mencapai tujuan jangka pendek perusahaan yaitu pencapaian target. Kelebihan insentif ini adalah semua anggota organisasi akan mendapatkan insentif sehingga terjadi kerjasama dan tidak muncul suasana kompetisi dalam organisasi. Kelemahannya sebagian karyawan akan malas-malasan dalam mencapai target karena yang dihitung kinerja karyawan secara keseluruhan bukan perorangan.

2. Bonus

Bonus adalah imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan disebabkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, dapat bersifat tetap dan variabel. Pemberian bonus ditentukan oleh pimpinan perusahaan, dan terkadang bonus disesuaikan dengan posisi jabatan.

Bonus dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu, bonus tetap dan bonus variabel.

- a. Bonus tetap adalah tambahan pendapatan karyawan, biasanya berjumlah satu bulan gaji dalam setahun dan diberikan kepada seluruh karyawan. Bonus tetap ini tidak tergantung pada peningkatan kapasitas perusahaan maupun kinerja karyawan. Contoh bonus tetap adalah tunjangan akhir tahun.

- b. Bonus variabel adalah tambahan pendapatan karyawan yang diberikan karena pencapaian target tertentu dari perusahaan. Target tersebut dapat berupa keuntungan perusahaan atau kinerja karyawan, yang pelaksanaannya tergantung kebijakan dan kemampuan perusahaan. Ada perusahaan yang memberikan bonus atas pencapaian keuntungan perusahaan, ada pula perusahaan yang memberikan bonus atas pencapaian, dan ada pula perusahaan memberikan bonus atas pencapaian kedua-duanya.

Komisi adalah komponen pengupahan karyawan pada bagian penjualan yang didasarkan pada penjualan setiap produk. Komisi ini sering ditemukan pada pengupahan karyawan penjualan seperti: mobil, motor, properti, asuransi.

H. Tujuan Insentif, Bonus, dan Komisi

Tujuan utama dari pemberian insentif, bonus, dan komisi adalah:

1. Untuk karyawan, sebagai motivasi dalam pelaksanaan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaannya.
2. Untuk perusahaan, pemberian ini akan bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan produktivitas perusahaan, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan yang lebih banyak dan penguasaan pasar lebih tinggi.

BAB VI

PENGINTEGRASIAN

A. Pengertian Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan salah satu fungsi operasional dari manajemen SDM yang penting, kompleks, dan sulit untuk merealisasikannya. Hal tersebut disebabkan pengintegrasian melibatkan manusia yang mempunyai perasaan, sifat, harga diri, pikiran, latar belakang yang sosial, serta memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda.

Pengintegrasian adalah proses penyatuan kebutuhan dan keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan, agar terjalin kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Sehingga karakteristik karyawan dan karakteristik perusahaan sangat ditekankan dalam pengintegrasian. Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dan untuk mempermudah pemahaman maka dapat didefinisikan bahwa, pengintegrasian adalah kegiatan menyatukan keinginan karyawan dan tujuan perusahaan, dengan membentuk kerjasama yang saling menguntungkan.



Gambar 20. Ilustrasi Pengintegrasian (Sumber: /climalaboralycomunicacion.blogspot.com)

B. Metode-metode Pengintegrasian

Metode-metode pengintegrasian dapat berbentuk seperti:

1. Hubungan antar manusia melalui komunikasi
2. Motivasi
3. Kepemimpinan
4. Perjanjian Kerja
5. Hubungan Industrial Melalui Perundingan Bersama

1. Hubungan antar Manusia Melalui Komunikasi

Hubungan antar manusia atau bersosial merupakan kebutuhan primer dimana tidak satupun manusia yang mampu hidup sendiri, hubungan ini terbentuk karena kesadaran dan kesediaan mengurangi kepentingan pribadi guna terciptanya kepentingan bersama. Manajer harus terbuka dan memotivasi partisipasi dan inisiatif para bawahan untuk bisa mengutarakan pendapat dan keluhannya. Sehingga akan tercipta komunikasi dua arah, dalam bentuk formal dan informal, dari arah vertikal maupun horisontal, sehingga tercipta pemahaman atas kebijakan yang diambil.

Manajer paling tidak menghabiskan waktu 80% dari hari kerja untuk berkomunikasi dengan orang lain. Dimana 48 menit perjamnya dihabiskan untuk pertemuan, berbicara via telepon, berkomunikasi via internet, ataupun berbicara secara informal ketika berkeliling di area kerja perusahaan. Kemudian 20% waktu lainnya dihabiskan manajer untuk melakukan tugas administratif.

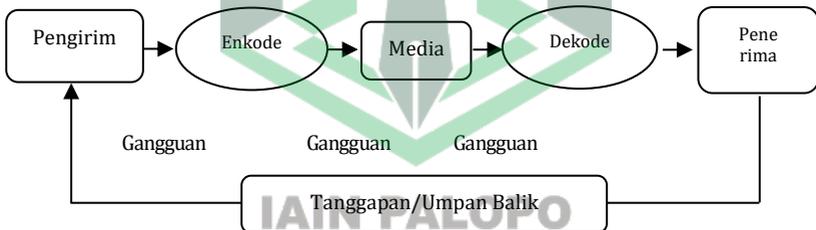
Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih agar pesan dapat dipahami. Sehingga komunikasi dapat didefinisikan sebagai sebuah proses penukaran dan pemahaman pesan oleh dua orang atau lebih, dengan tujuan memotivasi dan mempengaruhi perilaku.



Gambar 21. Komunikasi dalam Kelompok (Sumber: finansialku.com)

a. Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat menjadi lebih spesifik dan nyata, contohnya manajer yang menyusun strategi untuk mewujudkan harapan-harapan karyawan. Manajer dalam membantu mewujudkan harapan karyawan di masa yang akan datang, dapat melalui perubahan budaya perusahaan, seperti nilai, etika, dan norma yang di yakini dan diterapkan karyawan di dalam perusahaan.



Gambar 22. Proses Terjadinya Komunikasi

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa komunikasi bermula karena adanya pesan, kemudian pesan tersebut disampaikan oleh **pengirim** ke **penerima**. Pesan yang dikirim ke penerima akan mengalami proses **encode** yaitu pesan yang akan disampaikan ditransformasikan dalam bentuk lain seperti simbol

ataupun sandi yang dapat mewakili makna pesan yang akan dikirim. Contohnya, untuk penyampaian pesan mengenai persetujuan, proses encode yang terjadi di pikiran dan perasaan pengirim adalah setuju, yang kemudian ditransformasikan dalam simbol kata “ya” atau kalimat “ya, saya setuju”, atau dapat juga dalam bentuk nonverbal berupa “anggukan kepala”. Simbol-simbol dalam bentuk “ya”, “ya, saya setuju”, ataupun “anggukan kepala” merupakan pesan yang mewakili pikiran dan perasaan pengirim yang ingin disampaikan. Simbol maupun sandi tersebut dapat disampaikan secara langsung jika pengirim dan penerima berada di tempat yang sama dalam jarak yang dekat. Tetapi dapat juga melalui **media** atau **saluran** seperti nota catatan, surat, telepon, komputer, dan media atau saluran lainnya, jika pengirim dan penerima tidak berdekatan. Media atau saluran dapat berupa orang ketiga yang menjadi perantara dalam pengiriman pesan. Pesan yang diwakili melalui simbol-simbol dalam bentuk “ya”, “ya, saya setuju”, ataupun “anggukan kepala” selanjutnya diterima oleh penerima. Tetapi karena penerima juga adalah manusia yang memiliki pikiran, perasaan, dan persepsi sendiri, sehingga ketika pesan dalam bentuk simbol-simbol komunikasi tiba kepada penerima, akan ditransformasikan oleh penerima menjadi makna pesan yang disebut proses **dekode**. Contohnya, pengiriman pesan mengatakan “ya”, sang penerima pesan akan berpikir dan menginterpretasikan “ya” untuk apa?. Tetapi jika penerima pesan telah memahami bahwa “ya” merupakan persetujuan atas sesuatu yang telah dikomunikasikan antar mereka sebelumnya. Selanjutnya penerima pesan akan memberikan **umpan balik** dalam bentuk respon balasan kepada pengirim pesan pertama yang sekarang berganti posisi menjadi penerima pesan. Demikianlah seterusnya

proses komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih dalam pengiriman pesan.

b. Arus Komunikasi Organisasional

Arus komunikasi organisasi merupakan aspek komunikasi manajemen yang berhubungan dengan organisasi sebagai satu kesatuan. Komunikasi organisasi pada dasarnya berjalan melalui tiga arah, yaitu ke bawah, ke atas, dan horisontal. Manajer memiliki tanggung jawab dalam menentukan dan menggunakan media komunikasi formal yang tiga arah itu. Manajer menggunakan media informal, yang menuntut manajer bergaul di luar kantor mereka untuk bergaul dengan para karyawan.

1) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi formal yang paling lazim digunakan. Komunikasi ke bawah menunjukkan bahwa pesan dan informasi terkirim dari manajer yang berposisi lebih tinggi ke para karyawan yang berposisi lebih rendah dalam hierarki organisasi perusahaan. Sering kali manajer memakai cara kreatif dalam berkomunikasi ke bawah untuk memastikan bahwa pesan bisa tersampaikan ke para karyawan dengan baik.

Manajer harus menentukan topik yang akan dikomunikasikan. Dalam organisasi komunikasi arah ke bawah umumnya mencakup lima topik seperti:

- a) Implementasi tujuan dan strategi
- b) Instruksi-instruksi pekerjaan
- c) Prosedur dan praktik
- d) Umpan balik kinerja
- e) Indoktrinasi/motivasi

2) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi formal, yang menunjukkan bahwa pesan dan informasi terkirim dari karyawan yang berposisi lebih rendah kepada manajer yang berposisi lebih tinggi dalam hierarki organisasi perusahaan. komunikasi ini biasa digunakan karyawan untuk melaporkan pekerjaan, mengungkapkan keluhan, dan merespon kebijakan manajemen. Lima topik yang umum dikomunikasikan ke atas, seperti:

- a) Masalah dan pengecualian
- b) Saran perbaikan
- c) Laporan-laporan kinerja
- d) Keluhan dan perselisihan
- e) Informasi finansial dan akuntansi

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal menunjukkan pertukaran pesan dan informasi secara lateral maupun diagonal antara teman sedepartemen maupun teman lintas departemen. Tujuan komunikasi horizontal selain untuk pertukaran informasi, juga untuk meminta dukungan dan untuk mengkoordinasikan bermacam aktivitas. Komunikasi horizontal terbagi atas tiga kategori tujuan yaitu:

- a) Menyelesaikan permasalahan intradepartemental
- b) Koordinasi interdepartemental
- c) Membentuk inisiatif dan perkembangan

c. Hambatan Komunikasi dan Cara Mengatasinya

Hambatan komunikasi dapat disebabkan oleh individu maupun organisasi.

1) Hambatan-hambatan individual

- a) Pertama adalah permasalahan individual, dimana permasalahan individual mencakup permasalahan pikiran, emosi yang membentuk persepsi pada masing-masing individu karyawan.
- b) Kedua adalah permasalahan pemilihan media atau saluran komunikasi untuk pengiriman pesan atau informasi.
- c) Ketiga adalah permasalahan semantik atau pemakaian kata dan kalimat. Dimana pengucapan dan penekanan kata atau kalimat dapat menyebabkan salah penangkapan pesan dan informasi, juga terdapat kata yang bermakna ganda.
- d) Keempat adalah pengiriman pesan dan informasi tidak konsisten, antara komunikasi verbal dengan komunikasi nonverbal yang dapat membingungkan penerima pesan.

2) Hambatan-hambatan Organisasional

- a) Pertama adalah permasalahan perbedaan status atau kekuasaan. Dimana karyawan yang berposisi lebih rendah biasanya sungkan dalam menginformasikan berita buruk kepada atasannya, sehingga bawahan memberi kesan buruk kepada atasannya.
- b) Kedua adalah berbeda departemen yang dapat menyebabkan perbedaan kebutuhan dan tujuan, dapat mengganggu komunikasi dikarenakan setiap departemen

memiliki tujuan, cara kerja, dan permasalahannya sendiri.

- c) Ketiga adalah tidak ada media formal yang dapat mengurangi efektivitas dalam berkomunikasi. Perusahaan harus menyediakan media formal yang memadai dalam berkomunikasi, baik yang arah ke bawah, ke atas, dan horisontal. Media formal ini dapat dalam bentuk rapat nasional tahunan, rapat bulanan, personel penghubung, majalah perusahaan, memo, kebijakan pintu terbuka dan survei karyawan. Melalui media formal ini komunikasi dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- d) Keempat adalah komunikasi yang tidak sesuai dengan tugas perusahaan atau departemen.
- e) Kelima adalah kordinasi yang buruk, yang menyebabkan sebagian departemen merasa terasing dan tidak mengetahui harus berbuat apa-apa dan tidak mengerti apa yang dilakukan departemen lain.

Seorang manajer seharusnya mendesain organisasi secara sistematis yang dapat menyebabkan komunikasi dapat berjalan secara efektif. Desain ini dapat tercipta oleh keterampilan individual manajer dan kebijakan perusahaan.

1) Keterampilan Individual

- a) Pertama adalah menjadi pendengaran yang baik dan aktif. Mendengarkan dengan baik maksudnya adalah menunjukkan minat dan antusias terhadap pesan dan informasi yang diterima, sedangkan pendengar aktif maksudnya adalah menguraikan ulang pesan dan informasi yang dite-

rima, mengajukan pertanyaan, dan memberikan pandangan atau pendapat atas pesan dan informasi yang diterima.

- b) Kedua adalah kemampuan individu memilih media atau saluran pengiriman pesan dan informasi. Dimana pesan yang rumit akan membutuhkan media atau saluran yang mumpuni, contohnya melalui diskusi dengan berhadapan langsung atau melalui media telepon.
 - c) Ketiga adalah kesungguhan pengirim dan penerima, sehingga mereka mengupayakan semaksimal mungkin kemampuan mereka dengan menggunakan media yang ada untuk memahami dan memberi umpan balik terhadap pesan atau informasi yang dikomunikasikan.
- 2) Kebijakan Organisasional
- a) Pertama adalah kepercayaan dan keterbukaan. Dimana manajer membuat iklim komunikasi yang saling percaya dan terbuka, sehingga mendorong karyawan dalam perusahaan berkomunikasi secara jujur dan terbuka.
 - b) Kedua adalah pengadaan media informasi formal. Dimana setiap direksi harus menggunakan dan mengembangkan media atau saluran komunikasi yang formal dan efektif.
 - c) Ketiga adalah menggunakan media multipel. Dimana manajer mendorong seluruh anggota perusahaan menggunakan media formal dan nonformal secara bersamaan dalam penyampaian penyampaian pesan dan informasi.
 - d) Keempat adalah struktur organisasi mendukung kebutuhan komunikasi.

- e) Kelima adalah pengadaan pembelajaran organisasional dan sistem umpan balik. Pengadaan ini dapat memperbaiki permasalahan komunikasi dan kordinasi yang buruk.

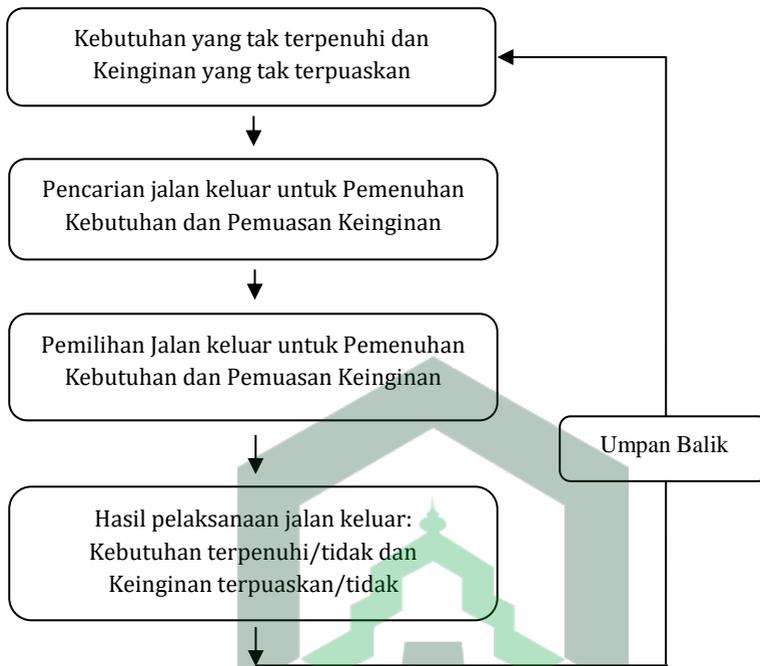
2. Motivasi

Motivasi merupakan sub pokok pembahasan yang kecil jika kita mengkaji tentang manajemen SDM. Motivasi telah ada dan seusia dengan keberadaan manusia itu sendiri, tetapi dalam pembahasan terperinci berkembang di tahun 1950-an, dimana pengertian, unsur, dan proses motivasi telah diformulasikan pada saat itu.

Motivasi menurut kamus adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. (KBBI) Seorang karyawan dalam pencapaian tujuan dan target terdapat unsur-unsur yang dapat memberikan semangat atau pendorong dalam pencapaiannya. Kebutuhan dan keinginan seseorang tidak ada yang spesifik sama dengan orang lain, sehingga kebutuhan dan keinginan yang beragam menjadikan proses mentalitas dalam diri seorang karyawan.

a. Proses Motivasi

Motivasi bersumber dari kebutuhan dan keinginan yang belum terpuaskan, sehingga mendorong perilaku untuk pencapaian kepuasan.



Gambar 23. Proses Motivasi dalam Mendorong Perilaku

Gambar di atas, proses bagaimana perilaku seseorang ditunjukkan oleh motivasinya dimulai ketika seorang memiliki kebutuhan yang belum terpenuhi atau keinginan yang belum terpuaskan, contohnya gaji yang belum memuaskan. Dikarenakan gaji yang belum terpuaskan tersebut, karyawan melakukan pencarian jalan keluar atas pemenuhan kebutuhan dan pemuasan keinginan agar memperoleh gaji yang memuaskan, maka tahap berikutnya adalah karyawan memilih satu diantara beberapa jalan keluar, seperti meminta kenaikan gaji kepada bagian personalia, mencari kerjaan paruh waktu agar gaji bertambah, ataupun pindah kerja ke tempat yang lebih

menjanjikan. Setelah menentukan pemilihan jalan keluar dan melaksanakan alternatif pilihan jalan keluar tersebut, maka akan terciptakan kebutuhan yang terpenuhi atau tidak dan keinginan yang terpuaskan atau tidak. Dari hasil ini akan terjadi umpan balik kembali pada bagian atas yaitu jika telah terjadi pemenuhan kebutuhan dan terpuaskannya keinginan maka proses pemuasan jumlah gaji akan berhenti di tahap tersebut, tetapi jika kebutuhan tak terpenuhi dan keinginan tak terpuaskan maka akan terjadi proses motivasi selanjutnya.

b. Teori-teori Motivasi

Kebutuhan merupakan faktor utama terjadinya proses motivasi yang akan mengubah tingkah laku, yaitu proses tingkah laku berhubungan kebutuhan dan kesenangan antara kebutuhan dan pemenuhannya. Persepektif kebutuhan secara spesifik berhubungan dengan pertanyaan “faktor apakah yang berada di dalam perusahaan yang memotivasi para karyawan?”. Banyak manajer akan berpendapat bahwa dengan pemberian kompensasi yang tinggi para karyawan akan termotivasi untuk bekerja. Manajer yang lain akan berpendapat bahwa terciptanya komunikasi dengan prinsip kemanusiaan, kejujuran dan keterbukaan, akan sangat memotivasi karyawan untuk bekerja. Terdapat banyak teori tentang motivasi, terdapat beberapa yang populer seperti:

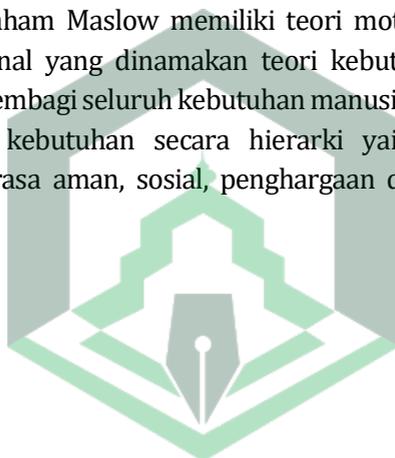
1) Teori Motivasi Klasik Frederik Winslow Taylor

Frederik Winslow Taylor memiliki teori motivasi klasik atau biasa disebut teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori Taylor berasumsi bahwa manusia akan giat dalam bekerja jika kebutuhan fisiologisnya terpenuhi, imbalan dalam bekerja dapat berbentuk uang atau barang yang bisa digunakan untuk pemenuhan kebutuhan fisiologisnya.

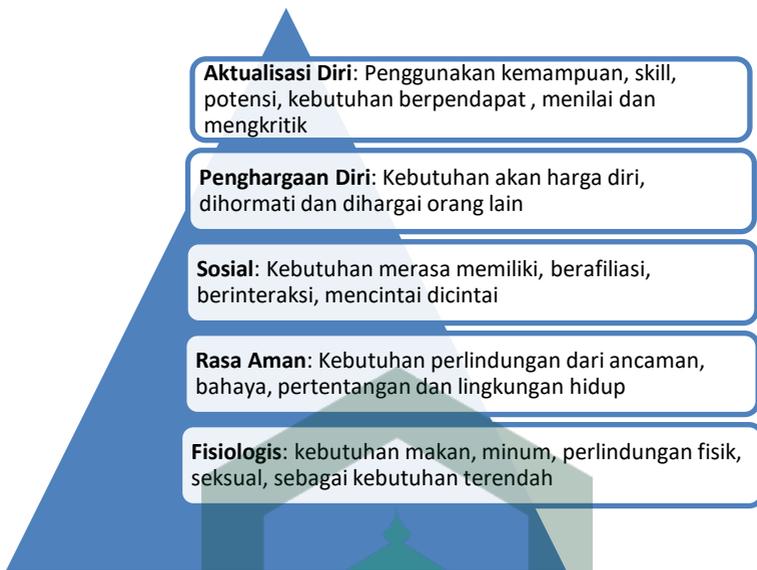
Konsep teori ini sangat simpel dimana imbalan yang diterima dalam bentuk materi oleh seseorang akan menyebabkannya akan giat dalam bekerja. Sehingga manajer harus membuat uraian kerja dan bagaimana sistem kompensasi yang diberikan untuk memotivasi para karyawan. Dengan menggunakan prinsip semakin besar produksi karyawan, maka semakin banyak kompensasi yang diterimanya.

2) Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Abraham Maslow memiliki teori motivasi yang sangat terkenal yang dinamakan teori kebutuhan. Dimana Maslow membagi seluruh kebutuhan manusia menjadi lima kelompok kebutuhan secara hierarki yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.



IAIN PALOPO



Gambar 24. Hierarki Kebutuhan Maslow

Diagram hierarki kebutuhan maslow di atas menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang atau bertingkat dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Dimana kebutuhan tingkat pertama adalah kebutuhan dasar manusia yang harus terpenuhi. Kemudian makin naik tingkatan kebutuhan maka akan makin sedikit jumlah manusia yang memiliki kriteria kebutuhan tersebut.

3) Teori Dua Faktor Frederic Herzberg

Frederic Herzberg memiliki teori motivasi yang terkenal dengan nama teori dua faktor. Teori ini terbangun atas penelitiannya terhadap 200 orang yang terdiri atas insinyur dan akuntan pada tahun 1950-an. Penelitiannya menyimpulkan bahwa orang termotivasi atau tidak, sangat ditentukan oleh dua faktor utama yang berada di lingkungan pekerjaan. Kedua faktor tersebut yaitu: pertama adalah

faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (faktor kepuasan atau faktor penggerak), kedua adalah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (faktor ketidakpuasan atau higienis).

Faktor yang menyebabkan kepuasan kerja kepada karyawan adalah:

- a) Tercapainya tujuan
- b) Pengakuan
- c) Pekerjaan itu sendiri
- d) Pertanggungjawaban
- e) Peningkatan
- f) Pengembangan

Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja kepada karyawan adalah:

- a) Kebijakan dan Pengawasan
- b) Administrasi perusahaan
- c) Hubungan dengan pengawas
- d) Kondisi kerja
- e) Gaji
- f) Hubungan dengan rekan sekerja
- g) Kehidupan pribadi
- h) Hubungan dengan bawahan
- i) Status dan
- j) Keamanan

Penelitian Herzberg menyarankan tiga hal yang sangat penting dan harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, ketiga hal tersebut adalah:

- a) Hal yang menyenangkan karyawan yaitu pekerjaan yang menantang yang menghasilkan perasaan berprestasi, pengembangan, tanggung jawab, dapat menikmati pekerjaan, dan pengakuan atas pekerjaan.
 - b) Hal yang mengecewakan yaitu embel-embel pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, gaji, tunjangan, hak-hak lainnya.
 - c) Karyawan yang kecewa disebabkan oleh peluang berprestasi terbatas, akan menjadi sensitif di perusahaannya dan akan mencari-cari kesalahan.
- 4) Teori X dan Teori Y Douglas Mc. Gregor

Douglas Mc. Gregor merupakan seorang psikolog sosial asal Amerika, memimpin proyek penelitian varietas dalam motivasi dan tingkah laku umum para anggota organisasi. Douglas Mc. Gregor merupakan seorang guru besar manajemen pada lembaga teknik Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology). Douglas Mc. Gregor populer melalui teori X dan teori Y-nya, di dalam bukunya yang bertajuk *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan). Teori ini mengasumsikan bahwa manusia secara tegas dan jelas dapat dikelompokkan pada manusia kelompok teori X (teori tradisional) dan kelompok manusia teori Y (teori demokratis).

Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, Mc, Gregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Setelah meneliti perjanjian antara seorang manajer dengan karyawan Mc. Gregor menghasilkan asumsi-asumsi dan

perilaku manusia di dalam organisasi. Berikut adalah asumsi dan perilaku manusia:

Teori X (negatif) mengasumsi sebagai berikut:

- a) Karyawan adalah orang yang malas bekerja, sehingga jika ada kesempatan, karyawan tersebut akan bermalasan atau menghindari pekerjaan.
- b) Jika karyawan malas atau jika tidak menyukai pekerjaan, karyawan harus diatur, dikontrol, dan diancam sanksi hukuman jika tidak bekerja dengan giat.
- c) Karyawan menghindari tanggung jawab dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d) Karyawan memposisikan keamanan di atas lainnya dan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a) Karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu yang wajar, alamiah, dan lumrah, baik sebagai tempat bermain atau istirahat dalam artian tempat berdiskusi atau sekedar bicara.
- b) Karyawan meraih tujuan individu dan mengontrol diri, jika berkomitmen yang sangat objektif.
- c) Karyawan mengambil keputusan yang kreatif dan inovatif, dimana kemampuan ini bukan hanya dimiliki oleh kalangan top manajer atau dewan direksi tetapi tersebar secara menyeluruh karyawan perusahaan.

Teori Y mengemukakan bahwa memotivasi karyawan sebaiknya dilakukan dengan jalan meningkatkan partisipasi karyawan, bekerja sama, dan terikat pada keputusan. Dimana dedikasi dan loyalitas karyawan lebih menjamin keberhasilan pencapaian tujuan. Mc. Gregor mengungkapkan

bahwa organisasi akan berjalan efektif sebagaimana mestinya, apabila pengarahan dan pengawasan digantikan dengan integrasi dan kerjasama, kemudian mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan

Pemimpin yang dicintai oleh para anggotanya merupakan harapan dan impian bagi setiap pemimpin. Kecintaan para anggota kepada pemimpin merupakan parameter yang umum digunakan untuk mengetahui kepemimpinan seseorang apakah berhasil atau tidak. Bila tanggapan para anggota positif, maka diyakini bahwa pemimpin tersebut telah menjadi teladan dan pengayom bagi para anggotanya. Namun bila respon para anggotanya negatif, maka diyakini bahwa pemimpin tersebut telah gagal dalam mengemban amanah.

Kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku yang bertujuan mempengaruhi para bawahan, sehingga bisa bekerja sama agar produktivitas menjadi tinggi yang menyebabkan pencapaian tujuan organisasi. Konsekuensi terhadap individu sang pemimpin antara lain adalah:

- a. Berani mengambil keputusan yang sulit secara tepat dan tegas.
- b. Berani menanggung resiko
- c. Berani memegang tanggung jawab. Dimana tanggung jawab tidak boleh didelegasikan.



Gambar 25. Sang Pemimpin Republik Indonesia (Sumber: guruprivatsmp.wordpress.com)

a. Kualifikasi Seorang Pemimpin

Seorang yang berkedudukan sebagai manajer sebagaimana biasa dideskripsikan, tidak serta merta menjadi seorang pemimpin. Kualifikasi yang wajib dimiliki oleh seorang manajer dalam suatu perusahaan selalu berbeda dengan perusahaan yang lain. Hal ini menyebabkan sangat sulitnya menentukan kualifikasi seorang manajer untuk semua keadaan dan zaman.

Kualifikasi kepemimpinan seorang manajer yang memungkinkan menjalankan fungsinya dalam menghadapi keadaan dan perubahan zaman, adalah perihal seperti:

1) Watak dan akhlak terpuji

Pemimpin adalah seseorang yang menjadi panutan dalam sebuah organisasi, sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang berwatak (karakter) dan berakhlak (kelakuan) yang terpuji. Dimana dengan watak dan akhlak terpuji seorang pemimpin dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi maka organisasi akan berjalan harmonis dan

bersinergi satu dengan lainnya. Sehingga dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah.

- 2) **Prakarsa tinggi**
Pemimpin memiliki prakarsa yang tinggi dan merupakan seorang pemicu, disinilah peranan pemimpin yang sangat penting dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Dengan prakarsa tinggi akan muncul ide-ide yang cemerlang untuk perkembangan organisasi, ditambah peran sebagai pemicu bahwa semua aktivitas organisasi dimulai oleh pemimpin dalam pelaksanaannya kemudian dilanjutkan dan diselesaikan oleh anggota organisasi lainnya.
- 3) **Melayani bawahan**
Melayani bawahan merujuk pada mempercayai bawahan, mendengarkan ide dan keluhan mereka, mengapresiasi ide dan memberi solusi keluhan bawahan, serta menambah dan mengembangkan keterampilan bawahan, kemudian membantu perkembangan karier para bawahan.
- 4) **Paham kondisi lingkungan**
Pemimpin yang baik tidak hanya mengetahui apa yang sementara terjadi di lingkungan sekitarnya, tetapi harus memahami bagaimana dan mengapa hal tersebut bisa terjadi di lingkungan sekitarnya. Sehingga seorang pemimpin mampu menganalisis perubahan dan perbedaan lingkungan tersebut, dan memanfaatkan data untuk para bawahan dan organisasi tempatnya beraktivitas.
- 5) **Cerdas**
Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan yang tinggi, karena dituntut untuk mempelajari dan mendalami suatu ilmu pengetahuan. Melalui pengetahuan dan kecerdasan yang tinggi, pemimpin dapat memahami permasalahan yang

ada di organisasinya serta menganalisis solusi tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

6) Orientasi ke masa depan (Visioner)

Pemimpin adakah seorang visioner yaitu memiliki cita-cita dan berwawasan ke masa depan. Sehingga pemimpin yang baik harus mampu memprediksi hal-hal yang dapat terjadi di masa yang akan datang dan mampu membuat rencana yang cemerlang atas pediksinya tersebut.

7) Terbuka dan tegas

Pemimpin haruslah terbuka terhadap para bawahannya, sehingga ia dapat memperoleh banyak masukan informasi dan ide dalam organisasinya. Masukan tersebut dapat membuat cakrawala berpikir semakin luas, sehingga dapat tegas dalam perbaikan uraian kerja dan struktur organisasi, yang menyebabkan efektivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan demi pencapaian tujuan organisasi.

8) Berkomunikasi efektif

Pemimpin paling tidak menghabiskan waktu 80% dari hari kerja untuk berkomunikasi dengan orang lain dan 20% waktu lainnya dihabiskan manajer untuk melakukan tugas administratif. Sehingga pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif, melalui sebagai pembicara yang efektif dan pendengar yang baik. Melalui komunikasi yang efektif ini pemimpin dapat memadukan antara keinginan para bawahan dan tujuan organisasi, sehingga harmonisasi antara anggota dan organisasi dapat tercapai.

b. Tipe Kepemimpinan

Sangatlah sulit untuk merumuskan daftar tipe pribadi secara detail yang dimiliki oleh seorang manajer yang sesuai dengan segala pekerjaan setiap organisasi, serta lingkungan kerja. Tipe kepemimpinan yang menyebabkan ia dipilih sebagai manajer sangat berhubungan erat dengan rumusan tujuan organisasi, jenis aktivitas yang harus dipimpin, karakteristik para bawahan, motif usaha, serta kondisi lain yang akan berdampak pada organisasi.

Menentukan tipe pribadi seseorang secara terperinci sangatlah sulit, apalagi menentukan tipe kepemimpinan yang cocok untuk semua pekerjaan di setiap organisasi. Seorang manajer memilih tipe kepemimpinan dan menggunakannya di dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh kecakapan manajer, tujuan organisasi, karakteristik bawahan, motif usaha, jenis aktivitas, dan segala unsur yang dapat mempengaruhi organisasi.

G.R. Terry adalah seorang ahli dan pengembang ilmu manajemen, mengungkapkan beberapa tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Pribadi
- 2) Kepemimpinan Nonpribadi
- 3) Kepemimpinan Otoriter
- 4) Kepemimpinan Demokatis
- 5) Kepemimpinan Paternalistik
- 6) Kepemimpinan Menurut Bakat



Gambar 26. Ilustrasi Pemimpin yang Mengharmonisasi Bawahannya (Sumber: kontak-perkasa-f.com)

4. Perjanjian Kerja (Hubungan Kerja)

Undang-undang ketenagakerjaan menyatakan bahwa hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dan karyawan. Perjanjian kerja dibuat secara tertulis atau lisan, harus dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis sekurang kurangnya memuat:

- a. nama, alamat, dan jenis usaha perusahaan;
- b. nama, jenis kelamin, umur, dan alamat pekerja;
- c. jabatan atau jenis pekerjaan;
- d. tempat pekerjaan;
- e. besarnya upah dan cara pembayarannya;
- f. syarat syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja;
- g. mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja;
- h. tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat; dan
- i. tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja.

Setelah dibuatnya perjanjian kerja dan telah disepakati oleh kedua belah pihak, maka terjadilah hubungan kerja antara karyawan baru dengan perusahaan dan seluruh karyawan yang terlebih dahulu memasuki perusahaan tersebut. Hubungan kerja merupakan hubungan yang terjadi antara semua pihak dalam rangka kerja sama dalam sebuah proses produksi di suatu perusahaan. Hubungan kerja ini merupakan bentuk pengakuan kepada karyawan atas sumbangsuhnya dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Semua karyawan serendah apapun posisinya dan sekecil apapun tanggung jawabnya, memiliki kontribusi dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan. Sering muncul pendapat bahwa hanya pengusaha atau pemilik modal saja yang memiliki kepentingan atas perusahaan, padahal pengusaha dan karyawan, serta pemerintah memiliki kepentingan langsung atas keberhasilan sebuah perusahaan. Perusahaan merupakan tempat pengusaha memperoleh penghasilan, kesempatan,antang, dan harga diri. Bagi karyawan, perusahaan merupakan tempat untuk memperoleh kesempatan kerja, pengalaman, pendapatan, dan aktualisasi diri. Sedangkan untuk pemerintah memperoleh manfaat perusahaan untuk sumber pajak dari pengusaha dan karyawannya, serta penyediaan produk bagi kebutuhan pemerintah.

5. Hubungan Industrial Melalui Perundingan Bersama

Perundingan bersama merupakan perundingan yang terjadi antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan untuk merundingkan dan memutuskan permasalahan-permasalahan penting yang berhubungan antara tujuan perusahaan dan keinginan karyawan. Perundingan ini dilakukan untuk pengintegrasian yang harmonis antara perusahaan dan karyawan,

sehingga konflik terhindari dan terbentuk sinergitas dalam perusahaan.

Undang-undang ketenagakerjaan menyatakan bahwa serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Serikat karyawan dibentuk bertujuan sebagai kekuatan massa karyawan, sehingga jika terjadi perundingan dengan perusahaan, karyawan memiliki nilai tawar yang sangat kuat. Dimana dari perundingan ini dapat menghasilkan aspirasi karyawan, dan menyebabkan perbaikan aktivitas di tempat kerja.

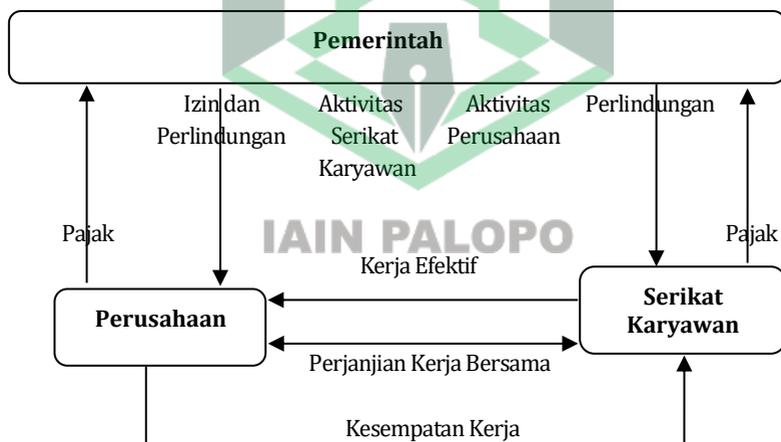
Perjuangan utama dari serikat karyawan adalah ekonomi. Di bidang ekonomi ini, banyak persoalan yang masuk ke dalamnya seperti: kenaikan upah, pengurangan beban kerja, perbaikan keselamatan dan kesehatan kerja, pengembangan karir, serta program kesejahteraan karyawan lainnya.

Terdapat tiga bentuk serikat karyawan yang lazim digunakan, yaitu: serikat keahlian, serikat industrialis, dan serikat gabungan. Berikut penjelasan masing-masing bentuk serikat karyawan:

a. Serikat Keahlian (Craft Unions)

Merupakan serikat karyawan yang beranggotakan para karyawan atau profesional yang memiliki keterampilan yang sama, contohnya PERADI untuk Perhimpunan Advokat Indonesia, IDAI untuk Ikatan Dokter Anak Indonesia.

- b. **Serikat Industrialis (Industrial Unions)**
Merupakan serikat karyawan yang beranggotakan buruh, karyawan, dan profesional yang bekerja pada perusahaan yang sama. Serikat karyawan ini beranggotakan pekerja yang berketerampilan umum, maupun pekerja yang berketerampilan khusus yang biasa disebut profesional, tetapi bekerja pada perusahaan yang sama. Contohnya PERKASA untuk Persatuan Karyawan Sari Husada.
- c. **Mixed Union (Serikat Gabungan)**
Merupakan serikat karyawan yang beranggotakan buruh, karyawan, dan profesional, dari lokasi tertentu tanpa melihat asal usul perusahaan tempatnya bekerja. Serikat karyawan ini merupakan bentuk gabungan antara serikat keahlian dengan serikat industrial. Contohnya SPSI untuk Serikat buruh Sejahtera Indonesia.



Gambar 27. Hubungan antara Pemerintah, Perusahaan, dan Serikat Karyawan

Hubungan industrial dapat tercipta melalui serikat pekerja melalui perundingan bersama yang akan menghasilkan perjanjian kerja bersama (PKB). Hubungan industrial juga dapat dilaksanakan melalui wadah:

- a. Organisasi pengusaha;
- b. Lembaga kerja sama bipartit;
- c. Lembaga kerja sama tripartit;
- d. Peraturan perusahaan;
- e. Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan; dan
- f. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.



IAIN PALOPO

BAB VII

PEMELIHARAAN TENAGA KERJA

A. Pengertian Pemeliharaan Tenaga Kerja

Pemeliharaan tenaga kerja adalah segala upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan mental, fisik, dan sikap karyawan. Sehingga pemeliharaan dapat peningkatan dedikasi dan loyalitas karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan.

Manajer harus bersungguh-sungguh memperhatikan program pemeliharaan tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja berimplikasi pada disiplin, peningkatan kinerja, produktivitas, dan loyalitas para karyawan, dan akan menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Tenaga kerja yang digunakan harusnya berasal dari sumber yang terbaik, kemudian diberikan kompensasi yang layak sesuai kontribusi karyawan, selanjutnya memberikan program pengembangan karyawan, kemudian mengintegrasikan antara tujuan perusahaan dengan keinginan karyawan. Sehingga dengan melalui semua proses tahapan di atas maka karyawan sangat berpotensi untuk berkinerja yang baik pada perusahaan, selanjutnya apa yang selanjutnya perusahaan lakukan? Tahapan selanjutnya adalah pemeliharaan tenaga kerja, tahapan ini bermanfaat sekali untuk mempertahankan terpeliharanya kinerja, produktivitas, dan efisiensi.

Fakta mengungkapkan bahwa Google adalah termasuk perusahaan terbaik sebagai tempat bekerja, dengan memberikan makanan, dokter, kolam renang, dan spa di tempat kerja secara gratis. Yang menyebabkan perusahaan Google menerima surat lamaran 1.300 surat perhari. Sebuah penelitian di Gallup selama

25 tahun dengan mewawancarai 1 juta karyawan menyimpulkan bahwa harmonisasi karyawan dan pengawas merupakan faktor penentu utama seorang karyawan loyal dalam suatu pekerjaan.

B. Tujuan Pemeliharaan Tenaga Kerja

Manajer harus bersungguh-sungguh memperhatikan program pemeliharaan karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan mental, fisik, dan sikap karyawan.

Adapun tujuan pemeliharaan tenaga kerja adalah:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan perputaran karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan sesuatu yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

C. Faktor Penentu Pemeliharaan Tenaga Kerja

Pemeliharaan Tenaga Kerja di antara masing-masing karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Tanggung jawab
2. Keahlian
3. Kerja otak
4. Kerja fisik
5. Kondisi kerja
6. Peraturan pemerintah

7. Kemampuan dan kemauan perusahaan.

D. Program Pemeliharaan Tenaga Kerja

Pemeliharaan tenaga kerja memiliki banyak teknik kegiatan di dalamnya, tetapi secara umum teknik kegiatan tersebut dapat dikelompokkan dalam dua program kegiatan yaitu:

1. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja; dan
2. Program Kesejahteraan karyawan.

1. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3)

a. Pengertian Program K-3

Keselamatan dan kesehatan kerja merujuk pada program perusahaan kepada karyawan dalam melindungi fisiologis karyawan yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang terjadi selama proses pekerjaan. Sebuah perusahaan yang mengaplikasikan program keselamatan dan kesehatan kerja yang efektif, maka akan berakibat menurunnya kecelakaan kerja dan penyakit akut dan kronik yang menimpa karyawan, akibat dari aktivitas pekerjaan di perusahaan tersebut.

Pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja dapat menghindari kecelakaan kerja dan lebih menjamin vitalitas karyawan. Program K-3 ini harus dipahami kepada seluruh karyawan, sehingga dalam jangka panjang bisa menjadi kebudayaan kerja di dalam sebuah perusahaan. Membudayakan K-3 ini amatlah sulit dan membutuhkan waktu yang panjang, biasanya diawali dengan penyuluhan, kemudian pelatihan, serta hadiah dan hukuman atas pelaksanaan K-3. Jika terjadi kecelakaan kerja dan karyawan yang sakit-sakitan akan mengakibatkan: absensi meningkat, peningkatan biaya ber-

obat, dan produktivitas menurun. Dampak ini sangat merugikan bagi karyawan dan perusahaan, dimana karyawan akan mengalami cacat, sakit berkepanjangan, pemutusan hubungan kerja, bahkan kematian, sedangkan bagi perusahaan dapat mengalami kehilangan karyawan potensial, kerugian usaha, bahkan penutupan usaha.

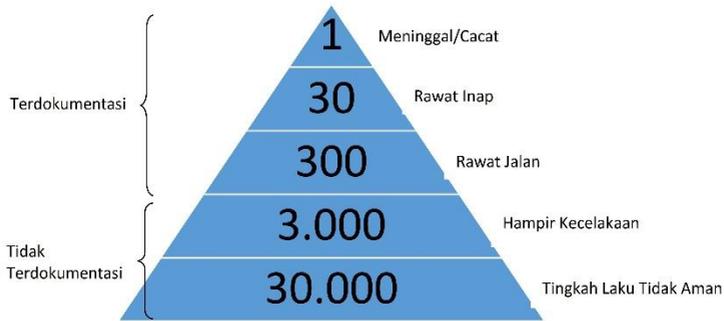


Gambar 28. Pelaksanaan Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja
(Sumber: makassar.tribunnews.com)

Teori penyebab kecelakaan, mengungkapkan bahwa:

- 1) 88% kecelakaan disebabkan oleh perilaku tidak aman
- 2) 10% kecelakaan disebabkan oleh kondisi yang tidak aman.
- 3) Setiap kecelakaan yang menyebabkan cedera, terdapat banyak kecelakaan serupa yang tidak menyebabkan cedera.

Sesuai teori di atas, bagaimanakah mencegah terjadinya kecelakaan? 98% kecelakaan dapat dicegah melalui menghilangkan perilaku tidak aman dan kondisi yang tidak aman.



Gambar 29. Piramida Penyebab Kecelakaan

Keselamatan kerja pada dasarnya merupakan usaha perlindungan dengan tujuan untuk:

- 1) Melindungi tenaga kerja selama melakukan pekerjaan baik di dalam maupun diluar perusahaan, sehingga tercipta kesejahteraan hidup, peningkatan kinerja dan produktivitas.
- 2) Melindungi keselamatan orang lain yang berada di lokasi pekerjaan dilaksanakan.
- 3) Melindungi keselamatan pengguna peralatan kerja dan melindungi aset perusahaan.
- 4) Melindungi konsumen dalam penggunaan produk perusahaan.
- 5) Melindungi lingkungan hidup.



Gambar 30. Peralatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Sumber: slideshare.net)



Gambar 31. Rambu-rambu Keselamatan Kerja di Tempat Kerja
(Sumber: belajarelektronika.net)

Kesehatan kerja adalah cabang ilmu kesehatan yang pengaplikasiannya banyak berhubungan dengan dunia industri, yang bertujuan menghasilkan tenaga kerja yang sehat, produktif, serta tenaga kerja yang seimbang antara beban kerja, kapasitas kerja, dan lingkungan kerja.

Tujuan kesehatan kerja adalah untuk:

- 1) Mencegah dan memberantas penyakit tenaga kerja yang kemungkinan disebabkan oleh pekerjaan.
- 2) Mencegah dan memberantas penyakit di lingkungan kerja yang kemungkinan disebabkan oleh aktivitas pekerjaan.

- 3) Mencegah kelelahan dan depresi kerja.
- 4) Meningkatkan vitalitas kerja guna menunjang produktivitas dan efisiensi kerja.

b. Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program keselamatan dan kesehatan kerja memiliki tujuan antara lain:

- 1) Melindungi dan menjamin keselamatan dan kesehatan kerja seluruh tenaga kerja demi peningkatan produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja.
- 2) Melindungi dan menjamin keselamatan dan kesehatan orang lain yang berada di lokasi pekerjaan dilaksanakan.
- 3) Melindungi dan menjamin semua alat produksi dan menggunakannya secara aman dan efisien.
- 4) Melindungi dan menjamin semua konsumen dalam penggunaan produk perusahaan.

2. Program Kesejahteraan Karyawan;

a. Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan menurut undang-undang adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Undang-undang ketenagakerjaan pasal 100 menyatakan bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarganya, pengusaha wajib menyediakan fasilitas kesejahteraan, dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan dan ukuran kemampuan perusahaan.

Kesejahteraan karyawan sangat besar manfaatnya, yang menyebabkan manajer merancang dan menetapkan program kesejahteraan bagi karyawan. Program ini dirancang dan disusun berdasarkan peraturan yang ada, kebutuhan karyawan, dan kemampuan perusahaan. Kesejahteraan karyawan merupakan kompensasi pelengkap, dapat berbentuk materi dan nonmateri yang diberikan kepada karyawan atas kebijakan perusahaan.

b. Tujuan Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan disusun berdasarkan peraturan pemerintah dengan memperhatikan kemampuan perusahaan sehingga terciptanya kesejahteraan karyawan yang berujung pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Program kesejahteraan karyawan memiliki beberapa tujuan antara lain:

- 1) Meningkatkan kesetiaan karyawan kepada perusahaan.
- 2) Memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya.
- 3) Memotivasi disiplin, kinerja, dan produktivitas karyawan.
- 4) Menekan tingkat absensi dan perputaran karyawan.
- 5) Membuat lingkungan serta suasana kerja yang aman dan menyenangkan.
- 6) Membantu kelancaran aktivitas kerja.
- 7) Memberikan perlindungan, menjamin kesehatan, dan mensejahterakan karyawan.
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 9) Membantu program pemerintah dalam peningkatan kualitas manusia Indonesia.

- 10) Mengurangi kecelakaan kerja dan kerusakan alat produksi perusahaan.
 - 11) Meningkatkan status sosial bagi karyawan dan keluarganya.
- c. Bentuk-Bentuk Kesejahteraan Karyawan

Sejahtera merupakan kondisi terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dasar dan perasaan aman untuk menikmatinya. Terdapat begitu banyak bentuk kesejahteraan karyawan, beberapa bentuk di antaranya dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 3. Bentuk-bentuk Kesejahteraan Karyawan

No.	Ekonomi	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Mushalla/ Masjid	Puskesmas/dokter
2	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3	Uang transpor	Olahraga	Konsultan psikolog
4	Tunjangan Hari raya	Kesenian	Bantuan hukum
5	Beasiswa pendidikan	Pendidikan	Penasihat keuangan
6	Uang duka	Cuti (hamil/sakit)	Asuransi/astek
7	Pakaian dinas	Koperasi	Kredit rumah
8	Uang pengobatan	izin	Kredit kendaraan

Bentuk kesejahteraan karyawan yang diberikan harus efektif dalam menciptakan kesejahteraan karyawan dan keluarganya sehingga karyawan termotivasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sehingga penentuan bentuk kesejahteraan karyawan harus selektif dan tidak emosional

BAB VIII

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)

A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Meskipun para manajer lini dan para profesional SDM telah berusaha sebaik mungkin, tetap saja perusahaan akan kehilangan karyawannya. Beberapa karyawan akan memasuki usia pensiun, sebagian lain akan keluar dengan suka rela karena alasan pribadi, dan beberapa lainnya dipaksa keluar karena rasionalisasi, merger, dan kinerja buruk.

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha.

PHK merupakan keputusan yang dapat datang dari inisiatif karyawan maupun inisiatif dari perusahaan. PHK ini terjadi dikarenakan beberapa faktor seperti kinerja, kedisiplinan, perekonomian, perkembangan usaha, dan faktor personal. Permasalahan PHK menuntut departemen SDM untuk mencari suatu metode yang tepat, sehingga PHK ini tidak berkesan buruk bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Pemutusan hubungan kerja dapat dibagi tiga yaitu PHK atas inisiatif karyawan (pengunduran diri), PHK atas inisiatif perusahaan (pemecatan), dan PHK karena Peraturan Perundang-undangan.

B. Kompensasi dalam Pemutusan Hubungan Kerja

Undang-undang ketenagakerjaan pasal 156 menyatakan bahwa dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha

diwajibkan membayar uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak yang seharusnya diterima.

1. Uang Pesangon

Perhitungan uang pesangon paling sedikit sebagai berikut :

- a. Masa kerja kurang dari 1 tahun, memperoleh 1 bulan upah;
- b. Masa kerja \geq 1 tahun tapi $<$ 2 tahun, memperoleh 2 bulan upah;
- c. Masa kerja \geq 2 tahun tapi $<$ 3 tahun, memperoleh 3 bulan upah;
- d. Masa kerja \geq 3 tahun tapi $<$ 4 tahun, memperoleh 4 bulan upah;
- e. Masa kerja \geq 4 tahun tapi $<$ 5 tahun, memperoleh 5 bulan upah;
- f. Masa kerja \geq 5 tahun tapi $<$ 6 tahun, memperoleh 6 bulan upah;
- g. Masa kerja \geq 6 tahun tapi $<$ 7 tahun, memperoleh 7 bulan upah.
- h. Masa kerja \geq 7 tahun tapi $<$ 8 tahun, memperoleh 8 bulan upah;
- i. Masa kerja \geq 8 tahun, memperoleh 9 bulan upah.

2. Uang Penghargaan Masa Kerja

Perhitungan uang penghargaan masa kerja ditetapkan sebagai berikut :

- a. Masa kerja \geq 3 tahun tapi $<$ 6 tahun, memperoleh 2 bulan upah;
- b. Masa kerja \geq 6 tahun tapi $<$ 9 tahun, memperoleh 3 bulan upah;
- c. Masa kerja \geq 9 tahun tapi $<$ 12 tahun, memperoleh 4 bulan upah;

- d. Masa kerja ≥ 12 tahun tapi < 15 tahun, memperoleh 5 bulan upah;
- e. Masa kerja ≥ 15 tahun tapi < 18 tahun, memperoleh 6 bulan upah;
- f. Masa kerja ≥ 18 tahun tapi < 21 tahun, memperoleh 7 bulan upah;
- g. Masa kerja ≥ 21 tahun tapi < 24 tahun, memperoleh 8 bulan upah;
- h. Masa kerja ≥ 24 tahun, memperoleh 10 bulan upah.

3. Uang Penggantian Hak

Perhitungan uang penggantian hak yang seharusnya diterima meliputi :

- a. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;
- b. Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja dan keluarganya ketempat dimana pekerja diterima bekerja;
- c. Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat;
- d. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Menurut pasal 157 komponen upah yang digunakan sebagai dasar perhitungan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak yang seharusnya diterima yang tertunda, terdiri atas :

- a. Upah pokok;
- b. Segala macam bentuk tunjangan yang bersifat tetap yang diberikan kepada pekerja dan keluarganya, termasuk harga pembelian dari catu yang diberikan kepada pekerja secara cuma-cuma, yang apabila catu harus dibayar pekerja dengan subsidi, maka sebagai upah dianggap selisih antara

harga pembelian dengan harga yang harus dibayar oleh pekerja.

C. PHK atas Inisiatif Karyawan (Pengunduran Diri)

1. Pengertian Pengunduran Diri

Pengunduran diri adalah berakhirnya hubungan kerja yang berdampak pada berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha dikarenakan inisiatif dari karyawan.

Wawancara pengunduran diri adalah metode wawancara yang dilaksanakan untuk mengetahui alasan seorang karyawan yang berencana meninggalkan perusahaan. Wawancara ini merupakan metode yang hebat dan hemat untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan di dalam perusahaan, sehingga di masa yang akan datang akan mengurangi tingkat perputaran.

2. Penyebab Pengunduran Diri

Pengunduran diri seorang karyawan dapat disebabkan oleh karena alasan pribadi seorang karyawan dan karena ketidakpuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Pengunduran diri karyawan dapat juga terjadi karena alasan spesifik seperti:

- a. Pindah alamat untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang memburuk
- c. Melanjutkan pendidikan
- d. Berwirausaha
- e. Kompensasi perusahaan yang rendah
- f. memperoleh pekerjaan yang lebih baik
- g. Lingkungan dan suasana kerja yang tidak nyaman
- h. Pengembangan karir yang tidak ada
- i. Perlakuan yang tidak adil

Beberapa penelitian telah dilakukan terhadap beberapa direktur SDM dan para eksekutif untuk mengetahui alasan karyawan yang baik, tetapi mengundurkan diri dari perusahaan. Penelitian tersebut menemukan beberapa alasan mengapa karyawan baik mengundurkan diri sebagai berikut:

- a. Kesempatan promosi tidak ada: 47%.
 - b. Kurang pengakuan/penghargaan: 26%.
 - c. Ketidakpuasan terhadap manajemen: 15%.
 - d. Kompensasi yang kurang: 6%.
 - e. Kebosanan terhadap tanggung jawab pekerjaan: 6%.
3. Kompensasi atas Pengunduran Diri

Pasal 162 (1) Pekerja yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, memperoleh uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

Ayat (2) Bagi pekerja yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, yang tugas dan fungsinya tidak mewakili kepentingan pengusaha secara langsung, selain menerima uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4) diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Ayat (3) Pekerja yang mengundurkan diri sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus memenuhi syarat : a. mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri; b. tidak terikat dalam ikatan dinas; dan c. tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.

Pasal 156 ayat (4) Uang penggantian hak yang seharusnya diterima sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi : a. cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur; b. biaya atau ongkos pulang untuk pekerja dan keluarganya ketempat dimana

pekerja diterima bekerja; c. penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat; d. hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

D. PHK atas Inisiatif Perusahaan (Pemecatan)

1. Pengertian Pemecatan

Pemecatan adalah berakhirnya hubungan kerja yang berdampak pada berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha dikarenakan inisiatif dari perusahaan. Pemecatan (discharge) adalah pemutusan hubungan kerja yang selalu terjadi kisah dramatis yang menimpa karyawan. Sehingga pemecatan ini, harus melalui pertimbangan yang matang.

2. Penyebab Pemecatan

Beberapa alasan yang menyebabkan pemecatan karyawan seperti:

- a. Karyawan tidak sanggup melaksanakan pekerjaannya.
- b. Karyawan kurang disiplin.
- c. Karyawan melanggar peraturan-peraturan yang berlaku.
- d. Karyawan tidak sanggup bekerja sama atau berkonflik dengan teman sekerja.
- e. Karyawan berkelakuan amoral dalam perusahaan.

Undang-undang ketenagakerjaan pasal 153 melarang pengusaha melakukan pemecatan tenaga kerja dikarenakan alasan sebagai berikut:

- a. Pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;

- b. Pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya;
- d. Pekerja menikah;
- e. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;
- f. Pekerja mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- g. Pekerja mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- h. Pekerja yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
- i. Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;
- j. Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

3. Kompensasi atas Pemecatan

Jika terjadi pemutusan hubungan kerja, menurut undang-undang ketenagakerjaan pasal 156 bahwa pengusaha wajib membayar uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak kepada karyawan. Jumlah kompensasi yang diperoleh berdasarkan masa kerja karyawan dan komponen upah pesangon, yang telah di bahas pada pokok pembahasan skema uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak kepada karyawan di halaman sebelumnya.

E. PHK karena Peraturan Perundang-undangan

1. Pekerja Melakukan Kesalahan Berat

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 158, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan disebabkan melakukan kesalahan berat, dengan kategori kesalahan:

- a. Melakukan penipuan, pencurian;
- b. Memberikan keterangan palsu sehingga merugikan perusahaan;
- c. Mabuk, meminum minuman keras di lingkungan kerja;
- d. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
- e. Menganiaya, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha;
- f. Membujuk melakukan perbuatan yang bertentangan perundang-undangan;
- g. Ceroboh atau sengaja merusak barang milik perusahaan;
- h. Ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;
- i. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan;

- j. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

Karyawan yang diputus hubungan kerjanya karena alasan karyawan melakukan kesalahan berat, karyawan hanya memperoleh uang penggantian hak yang telah di bahas pada pokok pembahasan skema uang penggantian hak kepada karyawan di halaman sebelumnya.

2. Perubahan status perusahaan.

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 163, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan jika terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan karyawan tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja, maka karyawan berhak atas uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak.

3. Perusahaan tutup

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 164, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan karena perusahaan tutup yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, atau keadaan memaksa (*force majeure*), dengan ketentuan karyawan berhak atas uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak.

4. Perusahaan pailit

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 165, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan karena perusahaan pailit, dengan ketentuan pekerja berhak atas uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak.

5. Pekerja meninggal dunia

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 166, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan karena karyawan meninggal dunia, kepada ahli warisnya diberikan sejumlah uang yang besar perhitungannya sama dengan perhitungan uang pesangon 2 kali, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak.

6. Pekerja memasuki usia pensiun

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 167, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan karena memasuki usia pensiun dan apabila pengusaha telah mengikutkan karyawan pada program pensiun yang iurannya dibayar penuh oleh pengusaha, maka karyawan tidak berhak mendapatkan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan tetap berhak atas uang penggantian hak.

7. Pekerja mangkir 5 hari berturut-turut tanpa keterangan

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 168, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan karena karyawan yang mangkir selama 5 hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha 2 kali secara patut dan tertulis dapat diputus hubungan kerjanya karena dikualifikasikan mengundurkan diri.

8. Pekerja sakit berkepanjangan

Berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan pasal 172, membolehkan pengusaha memutuskan hubungan kerja kepada karyawan karena karyawan yang mengalami sakit berkepanjangan, mengalami cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 bulan dapat mengajukan pemutusan hubungan kerja dan diberikan uang

pesangon 2 kali, uang penghargaan masa kerja 2 kali, dan uang pengganti hak.



IAIN PALOPO

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad J. dan Wahyono. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2. Penerbit Lentera Ilmu Cendekia, Gedung Sentra Kramat, Jl. Kramat Raya 7/9, Jakarta.
- Arep I. dan Hendri Tanjung. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Universitas Trisakti, Jakarta.
- Daft R.L. 2006. Manajemen, Edisi 6, Buku 2. Penerbit Salemba Empat, Wijaya Grand Center Blok D-7, Jl. Wijaya 2, Jakarta.
- Handoko T.H. 1994. Manajemen Personalia dan Sumber Daya. Penerbit BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hasibuan H.M.S.P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- <http://andiirdiansyah.blogspot.com/2011/12/18-karyawan-penerus-masa-depan-pt.html> (diakses tanggal 10/08/2018)
- <http://batamtoday.com/home/read/114580/Jasa-Raharja-Buka-Rekrutmen-Karyawan-Baru-Pendaftaran-Hingga-4-Agustus> (diakses tanggal 10/08/2018)
- <http://belajarelektronika.net/symbol-rambu-rambu-kesehatan-dan-keselamatan-kerja-k3/>(diakses tanggal 10/08/2018)
- <http://blogmahasiswa.akperpempkabkotim.ac.id/serabutan/2017/12/20/wajibkan-pelaksanaan-tes-psikotes-pada-pe-rekrutan-karyawan-perusahaan/> (diakses tanggal 10/08/2018)
- <http://blog.goethe.de/lajuman/archives/141-Suasana-Bekerja-di-Jerman.html> (diakses tanggal 10/08/2018)
- <http://climalaboralycomunicacion.blogspot.com/2017/04/> (diakses tanggal 10/08/2018)

<https://guruprivatsmp.wordpress.com/2013/10/09/teori-dan-tipe-kepemimpinan/> (diakses tanggal 10/08/2018)

<https://ilmumanajemenindustri.com/metode-metode-penilaian-kinerja-performance-appraisal-methods/> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://kontak-perkasa-f.com/?p=160> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://makassar.tribunnews.com/2017/04/08/karyawan-pdam-makassar-ikut-pelatihan-k3-ini-tujuannya> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://publichealth08.blogspot.com/2011/04/model-seleksi-pekerjakaryawan.html> (diakses tanggal 10/08/2018)

<https://pusatpelatihankaryawan.wordpress.com/2017/04/03/pelatihan-pengembangan-karyawan-pelatihan-motivasi-untuk-karyawan-training-motivasi-untuk-karyawan/> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://reframepositive.com/wp-content/uploads/2015/06/pelatihan-soft-skill2.jpg> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://tutor26.blogspot.com/2012/11/Contoh-Form-Penilaian-Kinerja-Karyawan.html> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://www.bidaneriem.com/2018/03/aplikasi-sistem-informasi-geografis-sig.html>

<https://www.finansialku.com/manajemen-sumber-daya-manusia/> (diakses tanggal 10/08/2018)

<http://www.kpaonline.com/ehs/using-safety-pyramid-encourage-accountability> (diakses Tgl 31 juli 2018)

<https://www.slideshare.net/MumtazAKhanIDipNEBOS/session-1-health-safety-management-an-overview> (diakses tanggal 31 juli 2018)

- <https://www.slideshare.net/uweschaeruman/kb-4-keselamatan-dan-kesehatan-kerja-k3> (diakses tanggal 10/08/2018)
- Jackson S.E., Randall S. Schuler; dan Steve Werner.2010. Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Buku 1. Penerbit Salemba Empat, Jl. Raya Lenteng No. 101, Jagakarsa, Jakarta.
- Mangkuprawira T.S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Strtegik. Penerbit Ghalia Indonesia, Jl. Ayub No 11 Pejaten Barat, Jakarta Selatan.
- Mangkuprawira T.S. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Strtegik Edisi Kedua. Penerbit Ghalia Indonesia, Jl. Rancamaya Km. 1 no 47, Warung Nangka, Ciawi- Bogor.
- Mulyadi. 2016. Manajemen Sumber Daya Manuusia (MSDM). Penerbit In Media, Vila Nusa Indah Blok KD 4 No. 1, Bojongsukur, Gunung Putri, Bogor.
- Noe R.A. dkk. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6, Buku 2. Penerbit Salemba Empat, Jl. Raya Lenteng No. 101, Jagakarsa, Jakarta.
- Riani A.L. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini. Penerbit Graha Ilmu, Ruko Jambusari no. 74, Yogyakarta.
- Rivai V. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik. Penerbit PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Shaleh M. 2018. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Penerbit Aksara Timur, Jl. Malengkeri Kompleks TVRI Blok A No.9 Makassar Sulawesi Selatan, Makassar.

- Sule E.T. dan Kurniawan Saefullah. 2005. Pengantar Manajemen. Penerbit Prenada Media, Jl. Kedondong 1 No. 26, Rawamangun, Jakarta.
- Siswanto H.B. 2014. Pengantar Manajemen. Penerbit PT Bumi Aksara, Jl Sawo Raya No. 18, Jakarta.
- Tulus M.A. dkk. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jl. Palmerah Selatan 24-26, Jakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, Tentang Ketenagakerjaan.
- Yahya Y. 2006. Pengantar Manajemen. Penerbit Graha Ilmu, Candi Gebang Permai Blok R/6, Yogyakarta.



IAIN PALOPO



IAIN PALOPO



IAIN PALOPO