

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



**Tontowi Jauhari**

**Fakultas Dakwah  
IAIN Raden Intan Lampung**





**KATA SAMBUTAN**  
**DEKAN FAKULTAS DAKWAH**  
**IAIN RADEN INTAN BANDAR LAMPUNG**

---

Ikhtiar untuk menghasilkan sebuah karya tulis ilmiah menjadi suatu tuntutan dan keharusan tersendiri bagi seorang pendidik, apapun bentuknya sebuah karya tentunya akan memberi pencerahan bagi penulis, pembaca, dan sebagai wujud profesionalitas pendidik.

Sebuah karya yang ditulis oleh saudara Tontowi Jauhari dengan judul “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA” layak disambut dengan baik, sebagai tambahan literature dan juga informasi ilmiah yang patut mendapat perhatian. Terlebih karya ini sangat menarik untuk diperbincangkan dan terus akan berubah sesuai dinamika zaman.

Mudah-mudahan karya saudara Tontowi Jauhari ini, dapat memotivasi penulis untuk terus meningkatkan profesionalismenya dan menambah wacana baru bagi pengembangan sumber daya manusia dimasa akan datang.

Dekan,

**Prof.Dr.H.MA.Achlami, MA**

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis penjatkan kehadiran Allah SWT, atas kekuatan yang telah dilimpahkan kepada penulis hingga terselesaikannya tulisan yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” dengan tujuan memperkenalkan konsep dan praktik manajemen SDM.

Tulisan ini menguraikan tentang aktivitas manajemen sumber daya manusia yang mencakup: Perencanaan SDM, Strategi SDM, Analisis Jabatan, Rekrutmen dan Seleksi, Manajemen Kinerja, Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Kompensasi, Hubungan Antar Pegawai dan Audit Pegawai. Karya ini layak untuk dibaca khususnya oleh Mahasiswa dan pembaca yang berminat sebagai referensi tambahan

Tulisan ini disandarkan pada buku-buku dan bacaan berstandar, dan penulis sangat menyadari bahwa karya ini jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik kondusif sangat diperlukan untuk penyempurnaan-penyempurnaan. Akhirnya, semoga tulisan ini menambah khasanah ilmu pengetahuan dan bermanfaat. Amin.

Penulis,

Tontowi Jauhari

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
ISBN: 978-979-1335-74-4

Oleh:  
Tontowi Jauhari

Cetakan pertama, desember 2011  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya  
dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Diterbitkan oleh:  
Penerbit Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung

## I. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajer atau pemimpin organisasi selalu dihadapkan pada masalah yang tak kunjung usai, masalah penting dan tak pernah kunjung terselesaikan, masalah itu adalah “Mengelola orang/pegawai”, belum lagi masalah keragaman dunia kerja dan tidak menentukannya lingkungan internal maupun eksternal, pengaruh perkembangan teknologi, dan pengaruh globalisasi, kesemuanya harus dilihat dan dilaksanakan. Masalah-masalah tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi para ahli bidang manajemen SDM untuk mendiskusikan dan mencari solusinya bagi dunia kerja. Masalah-masalah ketenaga kerjaan tersebut oleh Barry Cushway<sup>1</sup> dikatakan menjadi isu-isu pokok Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu:

1. Aktivitas personalia ditangani manajer lini
2. Manajer lini menangani kegiatan personalia dalam pelatihan
3. Bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat lebih diintegrasikan dengan strategi dan tujuan organisasi
4. Sejauhmana aktivitas personalia dapat ditangani oleh kontraktor atau konsultan
5. Bagaimana efektivitas fungsi personalia dapat dicapai dan dilaksanakan
6. Bagaimana mengukur, mengembangkan dan memberi penghargaan atas kemampuan sumber daya manusia
7. Mengurangi biaya pengeluaran dan struktur organisasinya sederhana

---

<sup>1</sup> Barry Cushway, *Human Resource Management*, Terj. PaloepiTyas Rahadjeng, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), Cet.ke-3, h. 9 - 10.

8. Bagaimana cara mengurangi jumlah tenaga kerja dan salah penempatan
9. Kompleknya cara mengelola manusia dan trend teknologi
10. Pengaruh Serikat Pekerja
11. Regulasi pemerintah tentang UU Buruh, UMR, keselama-tan kerja, SARA, Teknologi, Hubungan-hubungan kerja.

Masalah para manajer dan isu-isu yang selalu menjadi perdebatan tersebut akan selalu ada pada setiap organisasi, juga dengan isu-isu global juga turut mempengaruhi, baik tentang globalisasi bisnis, populasi global, ekonomi global, komunikasi global, budaya global, EEO dan lain sebagainya, semua isu-isu ini harus dicari pemecahannya.

### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Banyak organisasi yang sudah menyadari betapa pentingnya orang atau karyawan dalam mencapai keberhasilan organisasi dan mulai menganggap pentingnya departemen sumber daya manusia. “Pegawai kami merupakan aset kami yang paling penting” demikian selogan yang kini sering disampaikan manajer.

Manajemen ilmiah (*scientific management*), sebagai embrio ilmu manajemen lahir mendahului manajemen sumber daya manusia atau sering disebut manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia lahir sejak ada hubungan antara atasan dan bawahan atau hubungan superior-subordinates.<sup>2</sup> Juga ada yang mengatakan konsep manajemen sumber daya manusia dimulai saat pertama kalinya sekelompok orang diorganisir untuk mencapai

---

<sup>2</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), Cet.ke-4, h. 9.

tujuan<sup>3</sup>. Dan sejak awal abad 20 manusia tidak lagi dianggap sebagai benda mati atau barang dagangan, tetapi manusia diletakkan pada posisi sebagai aset produksi tenaga kerja (sumber daya) sehingga memerlukan perhatian agar prestasi mereka sebagai sumber daya manusia dapat dilipat gandakan.

Fungsi profesional dalam manajemen sumber daya manusia modern di Inggris, pertama kali berawal dari pasukan bala bantuan sebelum Perang Dunia ke II, tahun 1950-an dan 1960-an, manajer personalia mulai ditunjuk dan ditempatkan disektor umum, dengan fungsi utama sebagai penjaga gerbang. Manajer personalia memastikan bahwa semua prosedur telah diikuti dan kontrak ketenaga kerajaan serta dokumen-dokumen legal lain telah dikeluarkan, mencatat data pegawai, bernegosiasi dengan serikat pekerja, dan memberi nasihat mengenai masalah disiplin. Peran utama mereka berkaitan dengan sistem pemeliharaan sumber daya manusia.

Di Indonesia perhatian terhadap permasalahan sumber daya manusia mendapat perhatian dengan seksama baru sekitar tahun 1970-an, perhatian pemerintah terhadap sumber daya manusia ditandai dengan keluarnya undang-undang ketenaga kerjaan, peraturan upah minimum, keselamatan kerja, kesejahteraan pegawai dan lain sebagainya.

Istilah manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia sering digunakan secara bersama dan juga digunakan secara berbeda, seperti dikatakan Barry Cushway<sup>4</sup> bahwa ada yang mempersepsikan berbeda tentang arti keduanya, manajemen sumber daya

---

<sup>3</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 3.

<sup>4</sup> *Ibid*, h. 1.

manusia lebih berhubungan dengan strategi pengelolaan orang-orang dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan, sedangkan manajemen personalia lebih menekankan kepada manajemen sistem dan prosedur personalia, kedua istilah tersebut memiliki makna yang sama. Agar sumber daya manusia dapat terpelihara dengan baik, dalam proses ini diperlukan manajer lini yang bertanggungjawab langsung terhadap kinerja yang efektif (perencanaan, kontrol dan pengorganisasian kerja, memotivasi pegawai dll). Manajer lini sebagai yang bersentuhan langsung dengan bawahan, dibantu oleh manajer staf (manajer SDM/HRD), yang berfungsi sebagai penasihat manajer lini dalam menyelesaikan tujuan-tujuan dasar.<sup>5</sup>

Manajer sumber daya manusia yang berfungsi sebagai penasihat manajer lini itu bermakna bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, yang mencakup: perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.<sup>6</sup> Menurut Flippo manajemen personalia (SDM) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.<sup>7</sup>

SDM mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan

---

<sup>5</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Benyamin Molan, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), Jld. 1, Cet.ke-1, h. 4.

<sup>6</sup> *Ibid*, h. 2.

<sup>7</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), Cet.ke-14, h. 3.

kinerja karyawan.<sup>8</sup>SDM juga di artikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, kompensasi karyawan, dan membangun hubungan kerjamereka, kesehatan dan masalah keamanan dan keadilan.<sup>9</sup>Atau manajemen sumber daya manusia sebagai program yang bersangkutan dengan orang atau karyawan. manajemen sumber daya manusia adalah fungsi yang dilakukan dalam organisasi yang memfasilitasi penggunaan orang (karyawan) secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan individu.<sup>10</sup>

Sedangkan Torrington dan Hall<sup>11</sup>, mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah sejumlah aktivitas pertama yang dapat memungkinkan pekerja dan perusahaan melakukan kesepakatan tentang tujuan dan cara-cara kerja, kedua dapat memastikan persetujuan tersebut terlaksana. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia terfokus pada bagaimana mendesain sistem yang dapat secara efisien dan efektif mengatur kebutuhan, harapan dan kebiasaan khusus, hak-hak hukum dan potensi tinggi yang dimiliki karyawan. Hal senada dikatakan A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur yang berkelanjutan dengan tujuan untuk memasok organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat di dalam organisasi.

---

<sup>8</sup> Raymond A. Noe, dkk, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, 2012, h.5.

<sup>9</sup>Gary Dessler, *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, h. 2.

<sup>10</sup> John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, McGraw Hill, New York, 2010, h. 4.

<sup>11</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 5.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, bagian yang mengurus sumber daya manusia pada organisasi biasanya disebut departemen SDM atau HRD.

Definisi-definisi tersebut di atas mengisaratkan bahwa ada pengakuan terhadap pentingnya manajemen personalia /manajemen sumber daya manusia, terutama aspek "*manusia*".Aspek ini memiliki peran strategis dalam menunjang keberhasilan sebuah organisasi.Dengan manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan tenaga kerja kepada organisasi satuan kerja yang efisien, efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. Jadi manajemen sumber daya manusia berupaya bagaimana proses mengelola orang untuk mencapai tujuan, melalui kesepahaman desain strategi, proses dan aktivitas antara organisasi dan individu (orang atau pegawai) sejak dari merencanakan, mengintegrasikan, mengkoordinasikan segala aktivitas individu dalam organisasi dan mengevaluasi.

## **B. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia tersebut memberi gambaran tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia berawal dari penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia. Fungsi tersebut juga sebagai aktivitas manajemen sumber daya manusia yang saling berhubungan dalam konteks organisasi. Aktivitas

manajemen sumber daya manusia pada dasarnya sebagai tindakan untuk menyediakan, memper-tahankan kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia (tenaga kerja) yang tepat bagi organisasi agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien atau dapat juga dikatakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dimulai dari sebelum (perencanaan, penarikan, proses seleksi), selama (orientasi kerja, penempatan, pendidikan dan pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, insentif, dan hubungan kerja) dan setelah (pasca kerja; PHK, pensiun) jadi tenaga kerja pada organisasi, aktivitas manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan guna mengantisipasi dan minimalisir kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.

2. Penarikan (*Recruitment*)

Rekrutmen adalah upaya untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup dalam memenuhi kebutuhan organisasi, dengan memahami analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

3. Proses Seleksi (*Selection*)

Seleksi bertujuan pada pemilihan tenaga kerja yang memenuhi kriteria persyaratan (*qualified*) untuk mengisi lowongan pekerjaan.

4. Orientasi Kerja (*JobOrientation*)

Orientasi sebagai rangkaian kegiatan yang bertujuan memperkenalkan tenaga kerja baru ke dalam lingkungan kerja (tempat kerja).

5. Penempatan (*Placement*)

Penempatan berarti memberikan tempat bagi tenaga kerja yang diterima disesuaikan antara kualifikasi pegawai dengan tuntutan/jabatan yang akan dipegang.

6. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dalam rangka peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis.

7. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan ditujukan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, pengambilan keputusan, dan membangun jejaring.

8. Penilaian Kinerja (*Appraisal of Performance*)

Proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

9. Proses Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi berkaitan dengan imbalan atau jasa yang diterima pegawai dari organisasi atas tenaga dan fikiran yang diberikan kepada organisasi.

10. Hubungan Kerja (*Employee Relation*)

Hubungan kerja merupakan hubungan serikat pekerja yang terdiri dari tiga unsur; para pekerja dan wakil-wakil pekerja, para manajer, dan unsur pemerintah.

11. Penentuan Akhir (*Assessment*)<sup>12</sup>

Penentuan akhir berhubungan dengan bagaimana proses pemberhentian tenaga kerja.

---

<sup>12</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), Edisi 4, Cet.ke-1, h. 15. (demikian juga dalam: T. Hani Handoko: 7-10; Anwar Prabu Mangkunegara: 2-3)

## 12. Kesehatan dan keselamatan kerja

Kesehatan dan keselamatan kerja merupakan bentuk jaminan pemeliharaan organisasi terhadap tenaga kerja.

## 13. Audit Pegawai

Audit pegawai digunakan untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan pegawai yang dilakukan dalam organisasi.

Mathis dan Jackson<sup>13</sup> mengatakan manajer dalam melaksanakan aktivitas sumber daya manusia harus memperhatikan pengaruh lingkungan eksternal – hukum, politik, ekonomi, sosial, kebudayaan dan teknologi. Aktivitas itu menurutnya mencakup : perencanaan dan analisis sumber daya manusia, peluang pekerjaan yang sama (*equal employment opportunity-EEO*), pengangkatan pegawai, pengembangan pegawai, kompensasi dan tunjangan, kesehatan, keselamatan, dan keamanan, hubungan karyawan dan buruh/manajemen.

Aktivitas sumber daya manusia dan pengaruh lingkungan organisasi digambarkan oleh Mathis dan Jackson sebagai berikut:

---

<sup>13</sup>Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, terj. Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), Edisi 10, h. 43-44.



- Lingkungan eksternal
- Lingkungan Internal

*Sumber, Robert L.Maltis&John H.Jackson*

Organisasi yang berkembang akan merancang dan kembali merancang pekerjaan-pekerjaanya guna

mengestimasi kebutuhan sumber daya manusia masa depan, melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*). Analisis pekerjaan (*job analysis*) dan kebutuhan-kebutuhan pegawai masa depan dilakukan kegiatan penarikan (*recruitment*), untuk memperoleh pelamar yang kualifaid dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Apa yang dihasilkan pelamar disaring melalui proses seleksi untuk memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan.

Mereka yang terpilih dalam proses seleksi jarang yang secara tepat dapat langsung memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, mereka harus dilatih agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif. Aktivitas manajemen sumber daya manusia selanjutnya memenuhi permintaan baru organisasi dalam pengembangan pegawai (tenaga kerja) yang telah dimiliki organisasi, program pengembangan ditujukan pada pengembangan keterampilan dan konseptual baru pegawai agar tidak tertinggal dalam memenuhi kebutuhan karier pegawai, dalam kegiatan-kegiatan melakukan transfer pegawai, promosi, demosi, pemberhentian sementara, atau bahkan pemecatan pegawai.

Evaluasi kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia di atas dilakukan dengan penilaian kinerja, penilaian ini tidak hanya sekedar menilai prestasi kerja pegawai tetapi juga kegiatan manajemen sumber daya manusianya, bila prestasinya buruk maka dalam proses seleksi, pelatihan dan pengembangan tidak benar, atau dapat juga disebabkan oleh masalah motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya bila pegawai bekerja dengan baik maka dia memperoleh kompensasi yang adil dan layak, bentuk kompensasi (penghargaan) mencakup kompensasi bersifat langsung seperti: upah/gaji, insentif,

bonus dan kompensasi tak langsung keuntungan (*benefit*) seperti: asuransi, keselamatan kerja, tunjangan kesehatan dll).Dapat juga diberikan kompensasi (balas jasa) dengan membuat tempat kerja layak, nyaman, dan sehat.Prestasi yang baik perlu dipelihara dengan motivasi, komunikasi kerja, pengendalian stress, konseling dan disiplin.

Selanjutnya Hubungan Kerja (*Employee Relation*) dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai secara sukses, karena dapat saja terjadi tuntutan-tuntutan kolektif akibat dari tidak terpenuhinya kebutuhan sehingga diperlukan perundingan dan pengadministrasian suatu perjanjian kerja.Agar tercipta hubungan kerja yang baik juga diperlukan pemeliharaan terhadap tenaga kerja dalam bentuk kesehatan dan keselamatan kerja.Akhir dari aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah audit tenaga kerja dengan efek akhir pemutusan tenaga kerja, artinya pegawai harus melepaskan diri dari organisasi. Pemutusan pegawai dapat berbentuk pensiun, pengunduran diri, kontrak selesai, pemecatan dan lainnya.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari tantangan lingkungan yang dinamis, tantangan tersebut berupa:

1. Tantangan teknologi
2. Tantangan pemerintah
3. Tantangan ekonomi
4. Tantangan demografi
5. Tantangan geografi
6. Kondisi sosial budaya
7. Pasar tenaga kerja

8. Kegiatan para pesaing
9. Serikat pekerja
10. Karakter organisasi

Pengaruh berkembangnya teknologi berdampak pada perubahan organisasi secara keseluruhan dan manajemen SDM, seperti perubahan pada operasi organisasi yang tergantikan oleh inovasi teknologi dan tuntutan tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknologi.

Politik dan pemerintah memberi dampak dalam pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia, artinya keputusan-keputusan yang akan diambil departemen sumber daya manusia harus selaras dengan kebijakan-kebijakan pemerintah, termasuk di dalamnya pengaruh pemerintah dalam hukum perundang-undangan dan peraturan-peraturan pemerintah, dampak pemerintah ini seperti dalam keputusan pemutusan hubungan kerja (PHK) atau tentang undang-undang ketenagakerjaan.

Tantangan ekonomi pada departemen sumber daya manusia dipengaruhi perubahan ekonomi dan globalisasi ekonomi yang berdampak pada pola kerja yang memberi tekanan pada peningkatan upah dan pemeliharaan tenaga kerja yang cakap. Dampak ini seperti perubahan kebutuhan hidup, tenaga kerja akan menuntut perubahan upah (UMR/UMP) atau tenaga kerja yang cakap akan mencari organisasi lain yang memberikan upah lebih tinggi.

Tantangan demografi mencerminkan kondisi angkatan kerja seperti: umur, tingkat pendidikan, jumlah angkatan kerja, gender, dan karakteristik penduduk lainnya. Meskipun kondisi demografi ini dapat lebih

dahulu diketahui tetapi harus selalu diamati dampak perubahan demografi tersebut. Sebagai contoh banyaknya angkatan kerja wanita menuntut departemen sumber daya manusia menyesuaikan jenis pekerjaan pada organisasi.

Kondisi geografi dengan lingkungan yang nyaman, pusat keramaian, iklim yang sejuk, aman, sarana dan prasarana yang menunjang akan berbeda dengan lingkungan yang terpencil dan jauh dari berbagai akses, lingkungan geografis berdampak pada daya tarik tenaga kerja terhadap organisasi. Sebagai contoh dua organisasi bergerak dalam bidang yang sama, maka bagi organisasi yang letak geografis tidak aman biaya hidup dan upah yang diberikan juga akan tinggi, meskipun dari sisi kecakapan dipertanyakan mengingat rendahnya minat tenaga kerja dilingkungan geografis semacam ini.

Sosial budaya berhubungan dengan karakter, nilai-nilai, pandangan hidup, falsafah, religi, pendidikan, adat, gaya hidup, sikap dan lainnya, menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan oleh departemen sumber daya manusia. Sebagai contoh ada pandangan hidup yang beranggapan bahwa wanita hanya bekerja dalam rumah tangga, ini berarti bursa tenaga kerja wanita akan sangat rendah atau ketika banyaknya pendidikan tenaga kerja berlatar belakang sarjana, maka organisasi harus menyesuaikan terhadap kealitas hidup tenaga kerja.

Pasar tenaga kerja, perebutan atau persaingan tenaga kerja untuk memperoleh yang berkualitas dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu reputasi organisasi di mata angkatan kerja, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan ketersediaan angkatan kerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Ketiga faktor ini sangat berpengaruh dalam proses penarikan, seleksi dan administrasi sumber daya manusia.

Kegiatan para pesaing, bila organisasi tidak mau kehilangan orang-orang terbaiknya maka harus dengan konsisten mengikuti kebijakan-kebijakan pengupahan, jaminan sosial (*fringe-benefits*) dan administrasi personalia para pesaing. Contoh konsistensi kebijakan seperti samanya jam kerja, aturan-aturan kerja, upah kerja relative sama pada organisasi sejenis.

Serikat pekerja, merupakan tantangan nyata bagi organisasi-organisasi yang mempunyai serikat pekerja /buruh dan tantangan potensial bagi yang tidak memiliki, organisasi yang memiliki serikat pekerja harus menandatangani perjanjian kerja yang mengatur berbagai persyaratan kerja, seperti kompensasi, jam kerja dan lain-lain. Bagi organisasi yang tidak memiliki juga dipengaruhi oleh kebijakan serikat kerja artinya kebijakan harus fleksibel terhadap kebijakan serikat kerja seperti menyangkut upah, jam kerja, kondisi kerja dan lainnya.

Karakter organisasi, untuk menjadikan suatu organisasi lebih kompetitif perlu dilakukan penyusunan ulang organisasi, seperti merger, akuisisi, perubahan strategi dan lainnya, perubahan ini biasanya berdampak pada perubahan lapisan manajer, penutupan fasilitas, merger dengan organisasi lain, pemutusan hubungan kerja, karena itu perubahan organisasi juga memerlukan desain ulang organisasi dalam berbagai hal.

## II. STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Lingkungan organisasi secara dinamis selalu berubah, lingkungan internal dan eksternal cenderung mendorong terjadinya perubahan organisasi dengan konsekuensi perusahaan harus mengubah atau mengadopsi strategi baru agar tetap survive dan mampu bersaing. Perubahan strategi organisasi akan merubah arah setiap fungsi organisasi, termasuk di dalamnya merubah strategi manajemen sumber daya manusia. Perubahan strategi menjadi dasar dari tindakan yang akan dikejar oleh masing-masing departemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan tertentu, berasal dari konsep strategi militer di Cina yang dipelopori ahli strategi bernama Sun Tzu. Kemudian pada pertengahan tahun 1950-an mulai diperkenalkan konsep strategi *Management By Objectives* (MBO) yang pertama kali digunakan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* yang berisi tiga langkah strategi, yaitu menentukan misi dan maksud, tujuan dan sasaran, dan menentukan rencana kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan bisnis. Tahun 1996 Michael Porter juga mengenalkan konsep strategi yang berjudul *Competitive Strategy* dan *Competitive Advantage* dua konsep ini dipakai untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Manajemen sumber daya manusia strategik yang dimaksudkan disini adalah sebagai tautan dari sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan atau dapat juga dikatakan sebagai pola penyebaran sumber

daya manusia terencana dan kegiatan-kegiatan dimaksudkan untuk memampukan sebuah organisasi mencapai tujuan.<sup>1</sup>

Kemampuan dalam menyusun tujuan dan strategi dalam meningkatkan kinerja dan mendorong tumbuhnya inovasi dan kelenturan bagi organisasi akan mampu mencapai tujuan, tetapi pencapaian tujuan organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan memahami lingkungannya. Dalam memahami lingkungan sedikitnya ada enam unsur<sup>2</sup> yang harus diperhatikan, yaitu:

### 1. Pemahaman tentang Pengaruh Lingkungan Luar

Faktor lingkungan eksternal organisasi dapat berupa kesempatan sekaligus ancaman, faktor lingkungan luar yang menjadi kesempatan dan ancaman berbentuk ketetapan hukum, kondisi ekonomi, perubahan sosial dan demografi, tekanan politik dalam negeri dan internasional, teknologi dan sebagainya. Strategi manajemen sumber daya manusia diantaranya digunakan untuk memahami kesempatan dan ancaman yang mungkin timbul.

### 2. Pemahaman Pengaruh Dinamika dan Persaingan Pasar Kerja

Persaingan untuk memperoleh pegawai, sama halnya dengan mencari pelanggan, tekanan persaingan pasar kerja berupa daya tarik, imbalan, pemanfaatan karyawan, fasilitas dan lain-lain. Persaingan sebagai tekanan dapat datang dari pasar kerja lokal, nasional,

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld.1, h. 24.

<sup>2</sup> Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), Cet.ke-1, h. 19-20.

regional. Tekanan ini dapat berpengaruh pada strategi manajemen sumber daya manusia.

### 3. Fokus Jangka Panjang

Strategi cenderung dibuat sedemikian rupa untuk dapat dipergunakan organisasi dengan pendekatan dasarnya. Strategi dapat saja berubah disesuaikan dengan sasaran untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan organisasi dan filosofi manajemen.

### 4. Fokus terhadap Pilihan dan Pengambilan Keputusan.

Strategi memiliki makna bagaimana menentukan pilihan dari sekian banyak pilihan yang ada, pengambilan keputusan harus sesuai dengan sumber daya organisasi menuju arah tujuan yang utama organisasi. Strategi memiliki fokus pemecahan masalah dan pencegahan masalah dalam bentuk aksi untuk membuat keputusan yang dilaksanakan.

### 5. Pertumbuhan Seluruh Personil.

Strategi sumber daya manusia menekankan pada kepedulian dengan kepentingan seluruh pegawai dalam organisasi, bukan sekedar pada berapa lama pegawai bekerja. Fokus pada karyawan dimulai dari top manajemen hingga pegawai rendahan.

### 6. Integrasi dengan Strategi Organisasi.

Strategi sumber daya manusia yang diterapkan harus terintegrasi dengan strategi organisasi atau dapat dikatakan strategi organisasi menentukan strategi sumber daya manusia.

Unsur-unsur di atas mengisyaratkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia memiliki peran

sangat strategis dalam merespon perubahan lingkungan, terutama dalam mengidentifikasi dan menganalisis peluang dan ancaman eksternal yang menunjang keberhasilan organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia juga memasok intelegansi memenangkan persaingan dan hal mensuplay informasi sehubungan dengan kekuatan dan kelemahan internal, sehingga kekuatan dan kelemahan dari sumber daya manusia dapat berefek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategi organisasi.

Peran manajemen sumber daya manusia strategik merupakan mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik. Kebutuhan untuk mendorong angkatan kerja organisasi dalam sebuah keunggulan bersaing, menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi mitra sejajar, baik formulasi dan implementasi dari srategi bersaing dan mencakup seluruh aspek organisasi.

### **A. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Organisasi akan selalu dihadapkan pada ketidak pastian pada masa yang akan datang, minimalisasi tuntutan ketidak pastian menjadi satu keharusan bagi organisasi untuk membuat perencanaan sumber daya manusia. Pentingnya perencanaan diibaratkan sebagai inti manajemen, perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan mengambil keputusan untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara efisien dan efektif, maka perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan masa depan.<sup>3</sup> Mengingat masa

---

<sup>3</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), Cet.ke-9, h. 41.

depan senantiasa berubah dan penuh dengan ketidakpastian maka perencanaan harus benar-benar matang.

Perencanaan senantiasa berpijak dari kondisi riil yang ada, disertai asumsi-asumsi tentang masa depan, sehingga sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud. Perencanaan sumber daya manusia terfokus pada langkah-langkah tertentu yang di ambil manajemen untuk menjamin pegawai yang tepat dalam jabatan tertentu, pekerjaan yang sesuai, dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Robbins dan Coulter mengatakan, perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dimana manajer menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat pada tempat yang sesuai, dan pada saat yang tepat, mampu menyelesaikan tugas-tugas organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran keseluruhan secara efisien dan efektif.<sup>4</sup> Atau proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi<sup>5</sup>. Perencanaan sumber daya manusia sebagai bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran organisasi atau perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan sumber daya manusia akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang organisasi atau perusahaan.

Karena perencanaan sumber daya manusia sebagai serangkaian kegiatan untuk mengantisipasi

---

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen*, Terj. T. Hermaya, (Jakarta: Prenhallindo, 1999), Jild. 1, Cet.ke-6, h. 323.

<sup>5</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 22.

kebutuhan-kebutuhan organisasi dan lingkungan pada masa akan datang, serta untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam kondisi masa depan, maka idealnya perencanaan sumber daya manusia harus mampu mengestimasi secara sistematis permintaan dan suplai pegawai pada masa depan, sehingga memungkinkan manajemen sumber daya manusia menyediakan pegawai dengan lebih tepat sesuai kebutuhan organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dengan tujuan organisasi pada waktu yang akan datang secara efisien
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis
4. Mengembangkan informasi dasar HRD untuk membantu kegiatan-kegiatan HRD dan unit-unit organisasi lainnya
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana penarikan dan seleksi<sup>6</sup>

Sebuah rencana mengandung berbagai aspek pokok perencanaan, yaitu:

1. Sistematis, disadari dan terencana

---

<sup>6</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPE, 2000), Cet.ke-14, h. 54.

2. Proses yang kontinyu karena ketidak pastian
3. Bertujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada jangka panjang
4. Terintegrasi dengan perencanaan organisasi
5. Persyaratan sumber daya manusia dilihat dari sisi kualitas dan kuantitas
6. Tingkat sumber daya manusia tergantung pada kemampuan
7. Sumber daya harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi.

Dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik memungkinkan organisasi untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di masa depan secara efektif dan efisien
3. Melakukan pengadaan pegawai baru secara ekonomis
4. Mengembangkan informasi dasar untuk membantu kegiatan personalia dan unit-unit lain
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen sumber daya manusia

## **B. Proses dan Perkiraan Sumber Daya Manusia**

Proses perencanaan tidak terlepas dari perhitungan kebutuhan organisasi pada masa akan datang, termasuk yang berhubungan dengan tenaga kerja dan cara pemenuhannya. Menyusun sebuah perencanaan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan; perkiraan kebutuhan dan perkiraan suplai sumber daya manusia <sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> *Ibid*, h. 26.

Perkiraan kebutuhan sumber daya manusia merupakan estimasi tenaga kerja masa depan baik dalam jumlah maupun keahlian dengan tetap berpedoman pada tujuan organisasi, sedangkan perkiraan suplai sumber daya manusia masa depan dengan mempertimbangkan jumlah penyusutan pegawai, keahlian saat ini, kinerja dan sebagainya.

### 1. Perkiraan kebutuhan SDM

Perkiraan kebutuhan sumber daya manusia (pegawai) dalam organisasi untuk masa depan merupakan sentral perencanaan manajemen sumber daya manusia. Secermat apapun perencanaan tidak terlepas dari ketidakpastian, hanya dengan premis dan asumsi tertentu kemudian dianalisis secara mendalam, risiko ketidakpastian dalam rencana dapat ditekan seminimal mungkin.

Menyusun estimasi perkiraan kebutuhan sumber daya manusia akan dihadapkan pada pengaruh faktor lingkungan luar organisasi dan organisasi itu sendiri. Lingkungan eksternal berupa faktor ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi, kompetitor. Faktor organisasi berupa rencana-rencana strategik, anggaran (*budget*), *forecast* penjualan dan produksi, desain organisasi dan pekerjaan, ekspansi usaha.<sup>8</sup>

Perubahan lingkungan eksternal sulit diprediksi dalam jangka pendek bahkan terkadang juga dalam memperkirakan untuk jangka panjang. Lingkungan eksternal semisal bidang ekonomi dengan tingkat inflasi, pengangguran, suku bunga turut mempengaruhi perkiraan kebutuhan sumber daya manusia. Sosial-politik-hukum berimplikasi pada perencanaan sumber daya

---

<sup>8</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan*, h. 55.

manusia sumber daya manusia, perubahan teknologi yang cepat sulit diramalkan, para kompetitor akan mempengaruhi perkiraan kebutuhan sumber daya manusia. Keputusan organisasi, seperti rencana strategik perusahaan merupakan keputusan yang paling berpengaruh sehingga mengikat organisasi.

Minimalisasi ketidak pastian dapat diusahakan dengan enam teknik peramalan (*forecasting*) instrumen kebutuhan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Ekstrapolasi (Analisis Trand)
- b. Indeksasi
- c. Analisis statistikal
- d. Analisis Anggaran
- e. Analisis kegiatan baru
- f. Penciptaan modal dengan bantuan komputer<sup>9</sup>

Teknik ekstrapolasi (Analisis Trand) digunakan dalam peramalan dengan memproyeksikan kecenderungan masa lalu untuk masa akan datang, artinya perubahan yang terjadi pada masa lalu digunakan sebagai bahan peramalan perubahan masa depan. Misalnya bila rata-rata 1 pegawai bagian personalia setiap bulannya, maka pada tahun depan akan diterima 12 pegawai bagian personalia.

Teknik indeksasi adalah metode peramalan kebutuhan pegawai di masa depan dengan menyesuaikan dengan suatu indek tertentu. Misalnya bagian kemahasiswaan dengan bagian personalia, setiap ada penambahan seribu mahasiswa bagian personalia menerima dua pegawai. Perlu diingat teknik ekstrapolasi

---

<sup>9</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber*, h. 63.

dan indeksasi lebih kepada keperluan jangka pendek karena peramalan ini bersifat konstan (*citerus pirabus*).

Analisis statistikal diutamakan untuk peramalan jangka panjang, analisis statistikal digunakan dengan mempertimbangkan perubahan yang mungkin terjadi sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan sumber daya manusia, atau menyimpulkan berbagai pendapat dengan melakukan survey ulang (biasanya empat atau lima kali survey).

Analisis anggaran, dalam praktek seluruh manajer selalu menyusun anggaran kegiatan yang dipimpinya dan anggaran disusun dalam kurun waktu satu tahun, diantara penyusunan anggaran adalah untuk belanja pegawai. Artinya dengan rencana anggaran satuan kerja akan memberikan gambaran kebutuhan anggaran bagi para pekerja baru yang diperkirakan diperlukan pada masa depan.

Kegiatan baru atau analisis usaha baru adalah dengan memperhitungkan kebutuhan sumber daya manusia bagi organisasi dengan mempertimbangkan situasi yang dihadapi oleh organisasi lain yang sudah berpengalaman dalam penyelenggaraan kegiatan sejenis. Dan terakhir penyediaan model dengan bantuan komputer, dimaksudkan menciptakan rumus-rumus matematika yang secara simultan menggunakan teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan sumber daya manusia masa depan.

## 2. Perkiraan Suplai SDM

Hasil estimasi manajemen sumber daya manusia tentang proyeksi kebutuhan sumber daya manusia untuk masa depan, ditindak lanjuti dengan mengisi lowongan-

lowongan yang diproyeksikan akan terjadi. Untuk mengisi lowongan tersebut ada dua sumber suplai sumber daya manusia; yaitu sumber internal dan eksternal. Suplai internal diambil dari yang ada dalam organisasi sekarang, yang dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan, dipindahkan atau didemosikan dalam rangka pengisian lowongan. Suplai eksternal diambil dari mereka yang masuk bursa kerja atau sudah bekerja pada organisasi lain. Kedua sumber suplai sumber daya manusia ini biasanya dilakukan secara simultan oleh organisasi.

#### a. Estimasi Suplai Internal

Membuat estimasi suplai tenaga kerja dari internal organisasi, tidak hanya dengan menghitung jumlah karyawan yang ada akan tetapi juga dilakukan audit sumber daya manusia sebagai sarana evaluasi terhadap kemampuan-kemampuan yang dimiliki internal organisasi. Informasi yang diperoleh dari audit sumber daya manusia tersebut digunakan para perencana untuk mengisi kekosongan-kekosongan pekerjaan pada masa depan. Dalam melakukan peramalan (*forecasting*) dapat dilakukan dengan tiga teknik, yaitu *inventarisasi sumber daya manusia*, *bagan penempatan* dan *analisis Markov*.<sup>10</sup>

Inventarisasi sumber daya manusia. Inventarisasi merupakan ringkasan tentang berbagai keterampilan dan kecakapan setiap pegawai, inventarisasi yang berhubungan dengan kerja pegawai (bukan manajer) akan menghasilkan *skills inventories*, sedangkan inventarisasi manajer akan menghasilkan *management inventories*. Inventarisasi memberikan gambaran status pegawai dalam organisasi dan dapat terus memantau performa pegawai dan akhirnya dapat dijadikan pijakan

---

<sup>10</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan*, h. 60.

untuk penentuan transfer, promosi atau pengembangan karyawan lainnya. Agar inventarisasi dapat terus digunakan, pembaruan (*updated*) inventarisasi sumberdaya manusia terus dilakukan secara periodik.

Bagan penempatan tenaga kerja. Informasi yang dikumpulkan dari inventarisasi sumber daya manusia, memungkinkan bagi para perencana menciptakan bagan pergantian pegawai, sebagai visualisasi tentang siapa yang akan menggantikan siapa dalam hal terjadinya lowongan di masa depan. Bagan ini penting sebagai alat bantu perencanaan manajemen sumber daya manusia secara sukses. Bagan penempatan secara khusus disimpan oleh para manajer lini puncak, dalam bagan tersebut menggambarkan pegawai mana yang siap dipromosikan dan sebagai jalur karier alternatif.

Analisis Markov. Pola-pola perpindahan menjadi perhatian perencana sumber daya manusia, bila dicermati ada lima *shifts* yang mungkin terjadi dalam sistem personalia; pegawai pindah, naik pangkat, turun pangkat, keluar atau mengubah perilaku dan potensi individu. Pola ini dapat didekati dengan model analisis Markov.

Analisis Markov diawali dengan mengumpulkan data selama beberapa waktu (tahunan) kemudian di rata-rata untuk menentukan probabilitas yang mungkin diterapkan dalam memforecast aliran-aliran personalia pada beberapa waktu di masa depan. Analisis kritis model ini adalah probabilitas transisi selalu stabil sepanjang waktu.

## b. Estimasi Suplai Eksternal

Tidak semua lowongan kebutuhan pegawai dapat terisi oleh suplai internal, artinya ada lowongan-lowongan tertentu yang harus diisi dari suplai eksternal. Lowongan tertentu yang diisi dari suplai eksternal dapat diperoleh dengan melakukan analisis pasar kerja (*labor markets*), selain analisis pasar kerja juga dilakukan estimasi dari sumber-sumber eksternal dengan melihat trend kondisi kependudukan (demografis) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan. Analisis sumber eksternal didasarkan pada informasi dari berbagai publikasi maupun kerjasama dengan pihak-pihak penyedia, dengan harapan akan memperoleh pegawai dengan kuantitas dan kualitas sesuai kebutuhan.

Paparan tersebut oleh Hani Handoko<sup>11</sup> dikatakan dengan empat kegiatan sistem perencanaan sumber daya manusia yang saling berhubungan, yaitu:

### 1. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia

Untuk menilai sumber daya yang ada sekarang (keterampilan, kemampuan/kecakapan, dan potensi pengembangannya) dan menganalisis penggunaan personalia sekarang.

### 2. Forecast sumber daya manusia

Untuk memprediksi permintaan dan penawaran pegawai di waktu yang akan datang (baik kuantitas maupun kualitas).

### 3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia

---

<sup>11</sup>Hani Handoko, *Manajemen Personalia*, h. 64.

Untuk memadukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang kualifaid melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi dan pengembangan.

#### 4. Pengawasan dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumber daya manusia.

Empat sistem perencanaan tersebut selaras dengan pendapat Schuler<sup>12</sup> tentang tahapan perencanaan sumber daya manusia, yaitu: (1) *Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data*, (2) *Establishing Human Resource Objectives and Policies*, (3) *Human Resource Programing*, and (4) *Human Resource-Planning-Control and Evaluation*.

Tahap pertama, dilakukan sejumlah aktivitas mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memperkirakan kebutuhan akan sulplai dan demand, yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal.

Tahap kedua, penetapan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia dengan tujuan utama merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi pegawai yang handal dan memiliki kompetensi profesional untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

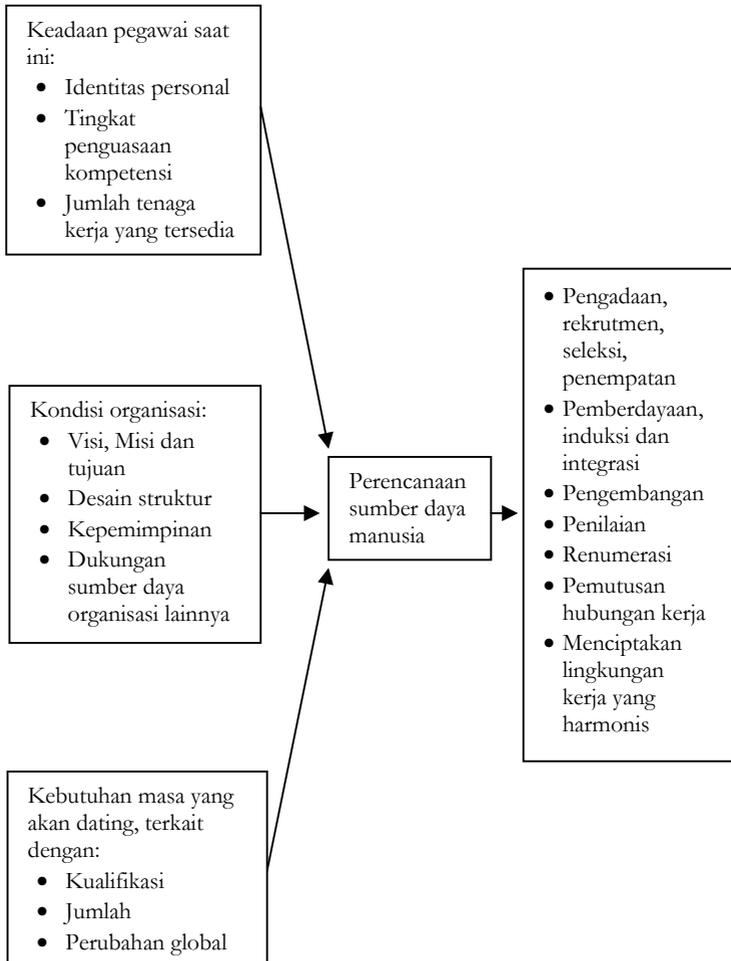
Tahap ketiga, dirancang mekanisme dan prosedur manajemen sumber daya manusia yang dapat diimplementasikan dengan baik sehingga memiliki daya tawar bagi rekrutmen pegawai yang kualifaid. Tahap keempat, lebih difokuskan untuk mengawasi dan

---

<sup>12</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Cet. Ke-2, h. 95.

mengevaluasi implementasi program-program manajemen sumber daya manusia.

Gambar Perencanaan Sumber Daya Manusia:



Sumber: Tjutju Yuniarsih dan Suwatno

### C. Mempertahankan dan Pembiayaan SDM

Proses perencanaan sumber daya manusia tidak terlepas dari pembentukan strategi kepemilikan, kegagalan dalam menerapkan strategi kepemilikan akan menyebabkan perputaran yang tinggi. Hal-hal umum yang mempengaruhi perputaran pegawai adalah: *upah dan fasilitas* ~ ketika muncul persepsi ketidakadilan akan muncul anggapan bahwa pegawai diperlakukan tidak sama, *pengakuan dan prospek* ~ setiap ada kesempatan manajer harus memberi apresiasi atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik, *kondisi kerja* ~ kondisi kerja yang buruk mengakibatkan ketidakpuasan, *desain kerja* ~ pekerjaan hendaknya dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu dan disertai variasi untuk menumbuhkan minat belajar, *hubungan kerja* ~ hubungan kerja yang buruk mengakibatkan kekecewaan dan mengakibatkan ketidakhadiran, *kinerja* ~ pegawai harus diberi petunjuk yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pegawai dan diberikan pelatihan yang diperlukan, *perjanjian* ~ manajer harus menjelaskan tujuan organisasi dan berusaha mendapatkan rasa tanggung jawab dari pegawainya, *promosi dan seleksi yang buruk*, *harapan*, *supervisi* dan *manajemen yang tidak efektif*.

Alasan mengapa perlu perencanaan sumber daya manusia secara efektif adalah tentang pembiayaan, beberapa biaya yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan sumber daya manusia berupa: upah dan bonus, fasilitas kerja, tunjangan, iklan untuk rekrutmen, mempersiapkan deskripsi kerja dan spesifikasi kerja, biaya mempekerjakan konsultan, pemeriksaan medis, biaya pelatihan, biaya relokasi, biaya pengunduran diri, dan biaya administrasi personalia.

### III. ANALISIS JABATAN

Pekerjaan sebagai komponen dasar sebuah organisasi merupakan alat dalam pencapaian tujuan organisasi, ketika organisasi ingin berhasil untuk mencapai tujuan maka harus memberikan perhatian pada bagaimana pekerjaan didesain. Desain organisasi akan menunjukkan seluruh struktur organisasi, yang menggambarkan kerangka kerja formal, dengan kerangka itu tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedang struktur organisasi merupakan wujud yang menunjukkan hubungan antara fungsi, wewenang dan tanggungjawab. Suatu pekerjaan yang didesain dan sesuai untuk seseorang, akan menimbulkan motivasi dan kinerja tinggi. Dan ini hanya dapat tercapai bila pekerjaan yang akan dikerjakan jelas.

Analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dikerjakan untuk itu.<sup>1</sup> Menurut William B. Warther dan Keith Davis<sup>2</sup> mengatakan analisis jabatan adalah suatu proses untuk meneliti atau mengamati suatu pola aktivitas guna menentukan tugas, kewajiban dan tanggungjawab yang diperlukan atas suatu jabatan/pekerjaan. Dan menurut Barry Cushway analisis jabatan adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran yang jelas mengenai pekerjaan itu dapat disampaikan kepada orang yang memerlukan informasi untuk tujuan manajemen.

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld.1, h. 90.

<sup>2</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber*, h. 22.

Batasan tersebut memuat pengertian bahwa analisis jabatan didalamnya memuat suatu proses untuk menetapkan pekerjaan/tugas dengan syarat keterampilan dan tanggungjawab tertentu, untuk dikerjakan oleh seseorang yang benar-benar dapat memahami pekerjaan yang harus dikerjakan. Atau pengetahuan yang mendalam tentang berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh setiap orang dalam organisasi. Analisis pekerjaan dilakukan oleh para spesialis yang disebut analis pekerjaan, para analis secara sistematis mengumpulkan, mengorganisir informasi tentang pekerjaan-pekerjaan dan mengevaluasi pekerjaan.

Berbagai tantangan yang muncul dari desain analisis pekerjaan bersumber dari permintaan-permintaan organisasi (tujuan, sasaran, strategi, kebijaksanaan, organisasi, rencana, dan kegiatan), lingkungan (teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, sosial budaya, dan persaingan) dan berperilaku (kebutuhan-kebutuhan sumber daya, motivasi, dan kepuasan kerja). Permintaan-permintaan harus dipadukan dengan desain analisis pekerjaan bila menghendaki kinerja pegawai yang memuaskan, tetapi bila permintaan diabaikan maka akan menimbulkan masalah. Elemen-elemen organisasional berkaitan dengan efisiensi. Pekerjaan yang dirancang secara efisien akan mampu memotivasi pegawai untuk menghasilkan output yang maksimal, upaya untuk mencapai efisiensi adalah dengan cara spesialisasi pekerjaan, artinya bila pegawai mengerjakan sesuatu secara berulang-ulang tentu output akan maksimal. Elemen-elemen organisasional dapat berbentuk pendekatan mekanistik, yaitu pendekatan untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur dalam meminimalkan waktu dan tenaga pegawai.

Elemen lingkungan akan berpengaruh pada hampir semua kegiatan personalia. Elemen lingkungan eksternal sangat mempengaruhi perancangan pekerjaan, elemen-elemen lingkungan dalam perancangan pekerjaan adalah kemampuan dan tersedianya para pegawai, serta pengharapan sosial. Pertimbangan efisiensi harus disesuaikan dengan kemampuan dan tersedianya para pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan. Desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh pengharapan sosial atau masyarakat, artinya sering ada tuntutan dari masyarakat sekitar tempat kerja meskipun tidak dibarengi dengan kemampuan dan keterampilan, selain itu mereka yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup akan menuntut kesejahteraan lebih tinggi.

Elemen berperilaku yang perlu mendapatkan pertimbangan dalam desain pekerjaan adalah otonomi berupa tanggungjawab atas apa yang dilakukan, variasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja, identitas tugas pekerjaan yang tidak memiliki identitas akan mengurangi rasa tanggungjawab dan tidak memberikan rasa bangga dengan hasil yang dicapai, umpan balik berkaitan dengan seberapa baik pelaksanaan pekerjaan sebagai pedoman pegawai.

### **A. Kegunaan Analisis Jabatan**

Analisis jabatan memberikan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya dikembangkan dalam deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spesifcation*). Analisis jabatan yang biasanya dilakukan oleh para spesialis atau analis jabatan dengan cara mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan, jenis informasi<sup>3</sup> tersebut adalah:

---

<sup>3</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld.1, h. 90.

1. Aktivitas kerja, informasi dikumpulkan dari kegiatan kerja yang dilaksanakan sesungguhnya, seperti kegiatan penjualan, mengajar, perkuliahan dan lain-lain.
2. Perilaku manusia, informasi tentang perilaku pegawai seperti, merasakan, komunikasi, membuat keputusan, menulis dan juga termasuk tentang tuntutan pekerjaan (jabatan).
3. Mesin, alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan, informasi disini berhubungan dengan hasil aktivitas kerja, seperti produk yang dibuat, bahan yang diproses, pengetahuan yang diperlukan dan lain-lain.
4. Standar kinerja, informasi juga dikumpulkan dari standar kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, kecepatan kerja.
5. Konteks jabatan, informasi seputar kondisi kerja seperti, kondisi kerja secara fisik, jadwal kerja, konteks organisasi, konteks sosial.
6. Tuntutan manusiawi, informasi biasanya dihimpun berkaitan dengan konteks manusiawi dari jabatan, seperti pengetahuan, keterampilan, atribut diri personal.

Informasi dapat terkumpul melalui beberapa tahap *Pertama* melakukan identifikasi pekerjaan dan penyusunan alat pengumpul data (daftar pertanyaan), teknik pengumpulan data dapat dengan mewawancarai, mengobservasi, penyebaran kuesioner kepada pegawai. *Kedua*, informasi yang diperoleh dikonfrontir dengan bagan organisasi, bagan proses (arus kerja), dan uraian jabatan. *Ketiga*, analisis informasi yang terkumpul secara sungguh-sungguh sesuai dengan kegiatan jabatan (pekerjaan), perilaku karyawan, kondisi kerja, ciri manusiawi, dan kemampuan yang dibutuhkan. *Keempat*,

verifikasi hasil analisis jabatan dengan pemangku jabatan atau pegawai yang melakukan pekerjaan dan penyalia dekatnya. *Kelima*, hasil analisis dikembangkan dalam uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

Kegunaan dari informasi yang diperoleh dari analisis jabatan adalah:

1. Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi.
2. Untuk mengevaluasi tantangan-tantangan lingkungan yang mempengaruhi
3. Untuk menghapus persyaratan kerja yang diskriminasi
4. Untuk merencanakan SDM dimasa akan datang
5. Untuk memadukan lamaran dan lowongan pekerjaan
6. Untuk memforecast (meramal) dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan
7. Untuk rencana pengembangan potensial
8. Untuk menetapkan standar prestasi kerja
9. Untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai
10. Untuk membantu struktur organisasi
11. Untuk memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka
12. Untuk memperbaiki aliran kerja
13. Untuk memperbaiki data sebagai saluran komunikasi
14. Untuk menetapkan garis promosi<sup>4</sup>

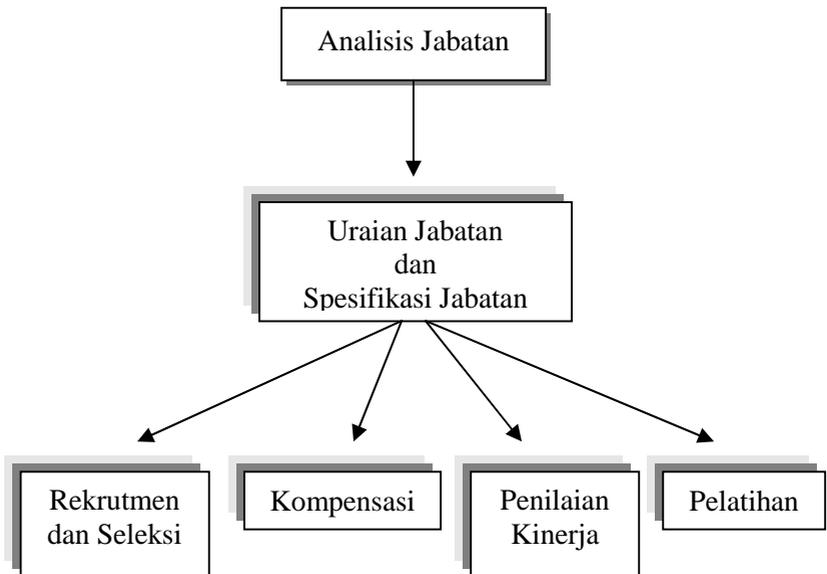
Secara garis besar kegunaan dari informasi analisis jabatan, sebagai basis SDM yang saling terkait adalah:

---

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan*, h. 42-43.

1. Perekrutan dan seleksi, menyajikan informasi tentang sebuah jabatan dan karakteristik pegawai seperti apa untuk jabatan tertentu.
2. Kompensasi, informasi yang terkait dengan perkiraan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan.
3. Penilaian kinerja, informasi yang memuat perbandingan antara kinerja riil pegawai dengan standar kerjanya
4. Pelatihan, informasi analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan.

Secara skematis analisis jabatan dapat digambarkan sebagai berikut:



## B. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan/pekerjaan (*job description*) adalah kalimat tertulis tentang isi pekerjaan tertentu yang diambil dari analisis jabatan, *job desc* berisikan suatu tugas-tugas, tanggungjawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggungjawab kepenyeliaan suatu jabatan. deskripsi jabatan dibuat setelah tahap analisis jabatan, bentuk dan isinya disesuaikan dengan pekerjaan yang akan dijabarkan atau diterapkan.

Penyusunan deskripsi jabatan memerlukan keakuratan informasi dari analisis jabatan, ketika informasi tidak akurat deskripsi jabatan yang dibuat akan terjebak pada kelemahan-kelemahan sebagai berikut:

1. Kualitas isi deskripsi mencerminkan proses analisis jabatan.
2. Deskripsi pekerjaan yang kaku sehingga menghalangi fleksibilitas organisasi.
3. Dalam organisasi modern yang mempunyai tim kerja yang kuat, pegawai dapat digunakan secara fleksibel dan lebih menekankan pada keahlian dari pada pekerjaan khusus, kondisi semacam ini akan sulit dalam penulisan deskripsi.
4. Deskripsi Jabatan cepat menjadi usang sehingga perlu terus di *update*.

Dalam penulisan deskripsi jabatan mencakup; identitas jabatan, ringkasan jabatan, tugas-tugas jabatan, wewenang jabatan, tanggungjawab jabatan, hubungan lini, dan kondisi jabatan/kerja.

- a. Identitas jabatan mencakup nama jabatan, kode pekerjaan, tanggal penyusunan, lokasi jabatan, penyusun, dan bagian.
- b. Ringkasan jabatan disebut juga fungsi berisi tentang apa pekerjaan yang dilakukan, bagaimana dan mengapa pekerjaan dilakukan.
- c. Tugas-tugas jabatan merupakan rincian dari ringkasan jabatan.
- d. Wewenang menunjukkan hak untuk memerintah orang lain.
- e. Tanggungjawab merupakan kewajiban pemegang jabatan.
- f. Hubungan lini merupakan deskripsi yang menerangkan atasan dan bawahan.
- g. Kondisi kerja menggambarkan lingkungan fisik pekerjaan.

**RISMA AL-FIKRI**

**Deskripsi Jabatan**

Nama Jabatan : Devisi Pelatihan dan Pengembangan  
Kode Jabatan : R – 007  
Tanggal : 1 Muharram 1429 Departemen : SDM  
Penyusun : Ahmad shodiq Lokasi : Pesawaran

**Fungsi :**

Dibawah direktur SDM, mengembangkan model, metode dan media training on the job dan off the job dan bertindak sebagai penasehat dalam pelaksanaan training.

**Tugas-tugas :**

1. Bersama pihak manajemen devisi pelatihan dan pengembangan menginfentarisir kebutuhan training
2. Mengembangkan model-model training
3. Mengevaluasi metode latihan yang paling efektif
4. mengevaluasi media yang paling efektif
5. Menetapkan criteria trainer

**Wewenang :**

1. Mengusulkan pelaksanaan dan peserta training
2. Menunjuk instruktur yang kompeten
3. Memfasilitasi keperluan training
4. Atas persetujuan direktur menentukan schedule training

**Tanggungjawab:**

1. Bertanggungjawab atas pelaksanaan training
2. Bertanggungjawab atas segala yang ditimbulkan dari pelaksanaan training

**Hubungan lini :**

Atasan langsung : Direktur Personalia  
Bawahan langsung : Trainer dan bagian administrasi

**Kondisi kerja :**

Bekerja ditempat yang nyaman (komplek masjid), jam kerja dari pukul 14.00 – 21.00 WIB, kecuali waktu pelaksanaan pelatihan

*Contoh Deskripsi Jabatan*

### C. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan (*job specification*) di dalamnya menggambarkan isi suatu pekerjaan tertentu, yang menerangkan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, seperti; pendidikan, keterampilan, kepribadian dan lain-lain. Atau menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan kriteria sebagai syarat pegawai. Deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan memiliki penekanan yang berbeda, bila deskripsi jabatan berbicara profil pekerjaan sedangkan spesifikasi jabatan mengenai karakteristik pegawai yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Keduanya sering dijadikan satu dokumen dalam sebuah organisasi.

Titik berat spesifikasi jabatan adalah syarat-syarat yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat menduduki, melaksanakan, dan bertanggungjawab terhadap suatu pekerjaan, spesifikasi jabatan memuat hal-hal seperti: identifikasi jabatan yang mencakup nama jabatan, kode jabatan, tanggal penyusun, departemen dan lokasi. Serta persyaratan-persyaratan pekerjaan seperti: pendidikan, pengalaman, persyaratan fisik, persyaratan mental, supervisi, kondisi kerja.

**RISMA AL-FIKRI**  
**Spesifikasi Jabatan**

Nama Jabatan : Devisi Pelatihan dan Pengembangan  
Kode Jabatan : R – 007  
Tanggal : 1 Muharram 1429 Departemen : SDM  
Penyusun : Ahmad shodiq Lokasi : Pesawaran

**Persyaratan – Persyaratan Jabatan**

**Pendidikan**

Sarjana MSDM atau Konseling, menguasai metode, model dan media training; memahami psikologi kejiwaan, serta keterampilan lain yang menunjang training

**Pengalaman**

Pernah bekerja pada biro-biro pelatihan minimal 2 tahun dan pernah menjadi instruktur (trainer)

**Persyaratan fisik**

Sehat Jasmani dan rohani, tidak cacat fisik, berpenampilan menarik, tidak temperamental

**Persyaratan mental**

Energik, memiliki inovasi dan kreatifitas, pengambil keputusan, cepat menyesuaikan diri

**Supervisi**

Akan melakukan pengendalian terhadap 20 – 30 peserta training, komunikasi lisan dan tertulis baik

**Kondisi kerja**

Kondisi kerja baik, saat training duduk di atas lantai (serambi masjid), ruangan nyaman, tenag dan memakai kipas angin

*Contoh Spesifikasi Jabatan*

#### IV. REKRUTMEN DAN SELEKSI

Persoalan sumber daya manusia akan selalu menjadi tantangan tersendiri, apakah pegawai yang ada memiliki keahlian atau tidak memiliki keahlian, atau mungkin ingin mengurangi pegawai yang tidak memiliki keahlian dan mencari pegawai yang memiliki keahlian. Rekrutmen merupakan salah satu cara menjembatani persoalan terjadinya kekurangan atau lowongan pekerjaan dengan harapan diperoleh pegawai yang handal, meski dalam prosesnya rekrutmen acap kali dihadapkan dengan subyektifitas, tidak prosedural dan tidak obyektif, ditambah lagi dengan kompetitifnya pasar kerja.

Berdasarkan kepada hasil analisis jabatan kebutuhan atau kondisi pegawai tergambarkan. Bila terjadi lowongan pekerjaan perlu dilakukan perekrutan (*recruitment*) yang artinya proses mencari, mengidentifikasi, dan menarik calon-calon yang mampu.<sup>1</sup> Rekrutmen sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, dari calon tersebut organisasi dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>2</sup> Dengan rekrutmen organisasi telah mencari sumber alternatif untuk mendapatkan sumber daya manusia potensial, membangun sistem yang efektif untuk mendapatkan calon pegawai, dan seleksi dilakukan secara adil dan jujur sesuai prosedur yang ditetapkan.

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen*, h. 323.

<sup>2</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad 21*, (Jakarta: Erlangga, 1997), Terj. Dwi Kartini Yahya, Cet.ke-2, h. 227.

Rekrutmen merupakan komponen penting dari organisasi, karena kualitas sumber daya manusia sangat tergantung dari proses rekrutmen yang dilakukan. Kekeliruan dari rekrutmen akan berefek banyaknya pergantian pegawai, kinerja buruk, motivasi rendah dan menyebabkan tidak dapat menarik minat calon pegawai yang potensial. Kendala-kendala lain dari rekrutmen dapat bersumber dari kebijakan internal organisasi seperti; kebijakan promosi, kebijakan kompensasi, kebijakan status karyawan, dan kebijakan menarik tenaga lokal organisasi. Dan kendala eksternal organisasi seperti; pasar kerja, tingkat pengangguran, pertumbuhan ekonomi, hukum perburuhan, keterampilan-keterampilan tertentu dan lain-lain.

### **A. Proses Rekrutmen**

Proses rekrutmen merupakan pintu gerbang memasuki dunia kerja (organisasi), kalau langkah awal dimulai dengan langkah yang baik, maka kedepan sumber daya manusia yang ada akan lebih mudah dikembangkan, artinya hal-hal yang tidak diinginkan dimasa depan telah diminimalkan sejak awal.

Kegiatan utama dari rekrutmen adalah menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam jenis pekerjaan dan level pekerjaan dalam organisasi, mengupayakan mendapatkan informasi seputar pasar kerja, menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif, menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu, mendapatkan karyawan yang berbobot (memenuhi syarat), mencatat jumlah dan kualitas pelamar, sumber dan metodenya, dan tindak lanjut dari pegawai yang diterima

Agar kegiatan rekrutmen mengarah kepada tujuan dan sarannya, maka proses rekrutmen tidak boleh menyimpang dari dua hal *pertama*, sasaran dan arah perkembangan organisasi, *kedua* strategi dan sistem manajemen yang digunakan untuk mencapai sasaran tersebut. Kedua hal tersebut terkait dengan faktor eksternal organisasi berupa kebijakan pemerintah, lingkungan lokal, nasional dan global dan faktor internal berupa; pembentukan sikap, budaya kerja, hubungan antar pegawai, fungsi sumber daya manusia, prosedur operasional dan landasan kerja, serta aspek-aspek manajerial.<sup>3</sup>

Tahapan dari proses rekrutmen, meliputi:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan rekrutmen.
- b. Mengidentifikasi persyaratan kerja.
- c. Menetapkan sumber rekrutmen potensial.
- d. Menetapkan metode seleksi.
- e. Meyortir pelamar.
- f. Menyeleksi kandidat yang berhasil.
- g. Mengumumkan hasilnya kepada pelamar.
- h. Menunjuk pelamar yang berhasil dalam seleksi.

Identifikasi kebutuhan dilakukan apabila terjadi kekosongan pegawai dalam pekerjaan, untuk mengisi kekosongan tersebut perlu mempertimbangkan alternatif-alternatif seperti; reorganisasi dengan mengurangi jumlah pegawai dan menaikkan produktivitas, kerja yang fleksibel dengan jam lembur, menggunakan pekerja paruh waktu atau temporer, menggunakan kontraktor (jasa komersial),

---

<sup>3</sup> A. Usmara (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta, Amara Books, 2002), Cet.ke-1, h. 86.

transfer pegawai atau promosi, pembagian kerja, dan kompetierisasi.

Mengidentifikasi persyaratan kerja, dengan kembali kepada isi pekerjaan dan karakteristik yang diperlukan dari seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Persyaratan kerja menentukan kualifikasi keahlian, pengetahuan, pengalaman, dan sifat-sifat pribadi yang dianggap ideal dalam pekerjaan. Dalam melihat isi spesifikasi personal Alec Rodger memperkenalkan *seven poin plan* dan Munro Frazer dengan *five fold grading system*.<sup>4</sup>

Rencana 7-hal (*seven poin plan*) Alec Rodger adalah:

1. Penampilan fisik (kesehatan, penampilan, sikap, cara bicara).
2. Kebiasaan (pendidikan, kualifikasi, pengalaman).
3. Kepandaian umum (kemampuan intelektual).
4. Bakat khusus (mekanikal, fisik, numerik dll).
5. Minat (intelektual, praktis, konstruksi, sosial, artistik).
6. Penyelesaian masalah (rasa penerimaan, pengaruh, ketergantungan, percaya diri).
7. Lingkungan (permintaan khusus dalam kerja: lembur, dinas luar dll).

Sistem 5 tingkat (*five fold grading system*) Munro Frazer:

1. Pengaruh kepada orang lain (penampilan fisik, cara bicara, sikap).
2. Kualifikasi yang dimiliki (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja).
3. Kemampuan bawaan (bakat).

---

<sup>4</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 64.

4. Motivasi (tujuan individu, konsistensi pada tujuan, rata-rata keberhasilan).
5. Penyesuaian (kestabilan emosi, penanggulangan stress, menyesuaikan diri).

## **B. Sumber-Sumber Rekrutmen**

Tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan pegawai yang paling memenuhi syarat dan karakter untuk bergabung dalam organisasi. Untuk memperoleh pegawai yang memenuhi syarat dan karakter organisasi, perlu dicari pada sumber-sumbernya dan menggunakan cara yang paling baik. Sumber rekrutmen bias berasal dari internal organisasi dan dari eksternal organisasi.

### **1. Sumber Internal**

Keuntungan dari sumber internal adalah tidak memerlukan biaya rekrutmen yang mahal, meningkatkan semangat kerja, dan calon sudah akrab dengan organisasi. Kelemahan dari sumber internal kekurangan ide-ide segar, pandangan terbatas, dan bisa jadi tidak menaikan perbandingan karyawan. Sumber internal organisasi mencakup karyawan yang ada saat ini dapat dicalonlkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, dan demosi (penurunan).

Promosi jabatan merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Transfer pegawai atau rotasi adalah pemindahan pegawai pada bidang pekerjaan tertentu kepada bidang pekerjaan lain, tanpa mengubah tingkat jabatannya. Sedangkan demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke satu jabatan yang lebih rendah, didasarkan pada kondite dan prestasi kerjanya, atau akibat dari penyederhanaan/perampingan struktur organisasi.

## 2. Sumber Eksternal

Merekrut dari luar organisasi memiliki sejumlah keuntungan antara lain memasukkan orang-orang baru dengan gagasan segar, mendapatkan pegawai yang terlatih dan cakap, sumber eksternal dapat berupa pegawai temporer dan pegawai kontrak. Sumber-sumber eksternal organisasi berupa:

1. Wolk – Ins, pelamar atau pencari kerja datang sendiri ke organisasi/perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang disediakan.
2. Rekomendasi dari karyawan, para pegawai bisa memberikan rekomendasi kepada departemen personalia.
3. Pengiklanan (advertising), organisasi memanfaatkan media masa sebagai sumber penawaran lowongan kerja kepada masyarakat luas.
4. Agen tenaga kerja, agen ini dapat pemerintah dengan departemen tenaga kerjanya dan swasta meskipun di Indonesia belum banyak berfungsi.
5. Lembaga pendidikan, melalui lembaga pendidikan organisasi memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari lembaga pendidikan.
6. Organisasi-organisasi karyawan, organisasi ini seperti serikat buruh (*labor unions*).
7. Leasing (sewa guna), sumber ini dalam rangka untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan pegawai dalam jangka pendek, dapat berupa pegawai honorer (tenaga harian/per jam).
8. Nepotisme, penarikan pegawai dari anggota keluarga.
9. Asosiasi profesi, berbagai asosiasi profesional seperti KADIN, HIPMI, IAI dan lain-lain.

10. Open house, mengundang orang-orang disekitar perusahaan untuk melihat fasilitas organisasi, dengan harapan mereka tertarik pada organisasi.
11. Konsultan seleksi, dengan menggunakan jasa konsultan seleksi, para ahli akan memberikan nasehat untuk menarik minat pelamar.
12. Mulut ke mulut, melalui cara para pegawai memberi tahu kawan-kawannya tentang lowongan tersebut.

### C. Metode Seleksi

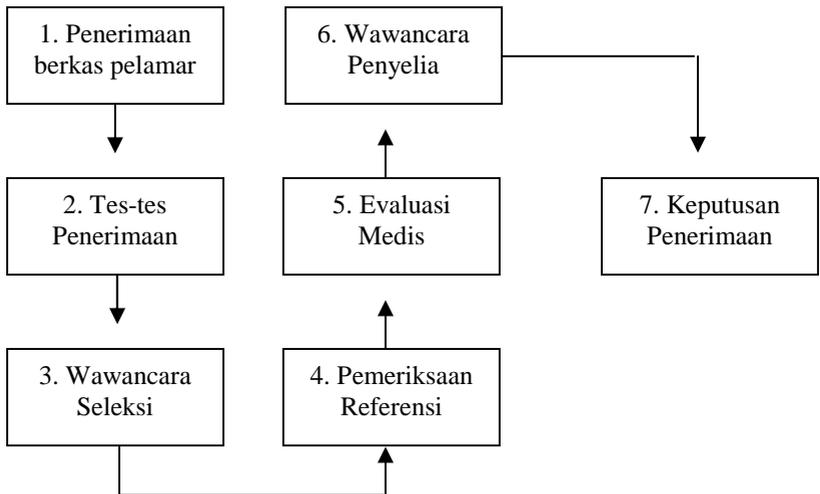
Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.<sup>5</sup> Atau seleksi adalah pemilihan, menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan, proses seleksi melibatkan berbagai obyek dengan mengutamakan beberapa obyek saja yang dipilih. Jadi seleksi merupakan suatu proses penyaringan pelamar pekerjaan untuk memilih calon yang paling tepat.

Keputusan dalam seleksi dan penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidanya seseorang pada penempatan tergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang tentang tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang berkaitan dengan organisasi.

Langkah-langkah dalam prosedur seleksi minimal ada 7 langkah, seperti pada gambar berikut:

---

<sup>5</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber*, h. 276.



Proses seleksi diawali dari pilihan organisasi dan pegawai dengan datang sendiri ke organisasi (perusahaan) dengan membawa permohonan tertulis untuk aplikasi (surat lamaran) sebagai penerimaan pendahuluan. Dalam penerimaan pendahuluan dapat dilakukan wawancara pendahuluan sebagai upaya menghindari kesalahan pemahaman pencarian informasi.

Tes-tes penerimaan yang digunakan diyakini memiliki *validitas* berarti bahwa skor-skor mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya, semakin kuat hubungannya semakin baik alat tes yang digunakan dan *reliabilitas* berarti tes harus menghasilkan skor-skor yang konsisten setiap waktu, tetapi ketika hasil tidak konsisten berarti tidak reliable. Tes-tes penerimaan mempunyai kegunaan yang terbatas dengan tujuan yang berbeda. Tes

penerima dapat berupa: *pertama*, tes-tes psikologi (*psychological test*) yang digunakan untuk mengukur kepribadian, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi. *Kedua*, tes-test kemampuan (*knowledge test*) yaitu tes yang menguji informasi dan pengetahuan yang dimiliki pelamar. *Ketiga*, performance test yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian yang dipegangnya.

Wawancara adalah percakapan formal yang mendalam (*face to face*) dan juga kelompok untuk mengevaluasi dapat diterima atau tidanya pelamar. Wawancara seleksi harus memperhatikan kondisi sebelum wawancara (persiapan kerangka pertanyaan), selama wawancara (diawali dengan menanyakan kondisi kesehatan), dan setelah wawancara, pewawancara mengecek hasil wawancara.

Pemeriksaan referensi, pemeriksaan ini menggunakan referensi pribadi (*personal references*) – untuk mengetahui karakter pelamar yang diberikan oleh keluarga atau teman dekat. *Employment reference*, referensi yang diberikan oleh organisasi.

Evaluasi medis atau pemeriksaan kesehatan mencakup pemeriksaan pelamar sebelum keputusan penerimaan pelamar dibuat. Kemudian dilakukan wawancara atasan langsung (*penyelia*) yang bertanggungjawab atas karyawan yang baru diterima. Dan terakhir dari proses seleksi adalah keputusan penerimaan.

Keputusan penerimaan tidak selalu memperoleh hasil yang diharapkan, terkadang keputusan yang diambil memunculkan kekeliruan-kekeliruan dengan menolak calon-calon yang nantinya akan membuat prestasi kerja atau menerima calon-calon yang kemudian terbukti

berkinerja buruk (kesalahan-kesalahan penerimaan). Hasil-hasil keputusan penerimaan dapat digambarkan:

Kinerja Kemudian Hari	Keputusan Seleksi	
	Menerima	Ditolak
	Sukses	Keputusan yang betul
Gagal	Kesalahan penerimaan	Keputusan yang betul

*Sumber: Robbins & Coulter, 1999:328*

## V. MANAJEMEN KINERJA

Keefektifan organisasi tidak semata-mata terletak pada manajemen kinerja individu, meskipun penekannya terletak pada individu. Keefektifan kinerja terletak pada kejelasan misi, strategi, dan tujuan organisasi. Ketika arah gerak organisasi jelas, maka dapat ditentukan output yang harus dicapai oleh organisasi, departemen, seksi-seksi, dan individu.

Kinerja atau *Job Performance/Actual performance* merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.<sup>1</sup> Sedangkan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat bertemu.<sup>2</sup> Dan menurut Robert Bacal<sup>3</sup> manajemen kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang pegawai dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan sebagai sebuah sistem.

Manajemen kinerja diharapkan dapat membangun suatu proses sebagai sebuah sistem yang

---

<sup>1</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2001), Cet.ke-3, h. 67.

<sup>2</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 87.

<sup>3</sup> Robert Bacal, *Performance Manajemen*, Terj. Surya Dharma dan Yanuar Ilyas, (Jakarta: Gramedia, 2005), Cet.ke-3, h. 4.

berkesinambungan, untuk menciptakan hubungan kerja yang jelas antara individu dan organisasi sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Proses membangun sebuah sistem meliputi upaya membangun pemahaman tentang:

1. Fungsi kerja secara esensial yang diharapkan dari pegawai.
2. Seberapa besar kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti kongkrit melakukan pekerjaan dengan baik.
4. Bagaimana karyawan dan penyelia bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, mengembangkan kinerja pegawai yang sudah ada saat ini.
5. Bagaimana prestasi kerja diukur.
6. Mengenali hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Membangun kesepemahaman akan memberi manfaat baik bagi manajer, pegawai, dan organisasi. Meskipun disadari bahwa manajemen kinerja tidak dapat memecahkan semua masalah, tetapi ada manfaat yang dapat dirasakan oleh manajer, seperti: mengurangi keterlibatan manajer dalam semua hal (manajemen makro), menghemat waktu dan membantu karyawan mengambil keputusan sendiri, mengurangi kesalahan pemahaman tentang siapa yang bertanggungjawab diantara staf, mengurangi frekuensi situasi dimana manajer membutuhkan informasi, mengurangi berbagai kesalahan.

Manfaat bagi pegawai untuk memperoleh keuntungan dari pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawab kerja mereka, ketika pegawai tahu batas-batas yang melingkupi kerja pegawai dan dapat bertindak lebih bebas. Bagi organisasi, akan

lebih efektif apabila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggungjawab kerja pegawai semuanya terhubung.

## 1. Proses Manajemen Kinerja

Perancangan manajemen kinerja hendaknya memenuhi kriteria sebuah rancangan manajemen kinerja. menurut Brian Maskell (1981) dan Shlomo Globerson (1999)<sup>4</sup> ada tujuh kriteria yang harus dipenuhi, kedua pakar memberikan kriteria yang hampir sama, yaitu:

Tujuh Kriteria Brian Maskell

1. Sistem manajemen kinerja yang dirancang hendaknya berkaitan langsung dengan strategi organisasi.
2. Variable-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran non finansial.
3. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi organisasi.
4. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis dan selalu diperbaharui.
5. Sistem manajemen kinerja harus dirancang sederhana mungkin dan mudah dioperasionalkan.
6. Sistem manajemen kinerja harus memberikan umpan balik yang cepat, untuk dapat diambil tindakan sesegera mungkin.
7. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar pemantauan.

---

<sup>4</sup> Darmawan Wibisono, *Manajemen Kinerja, Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 2006), Cet.ke-1, h. 22.

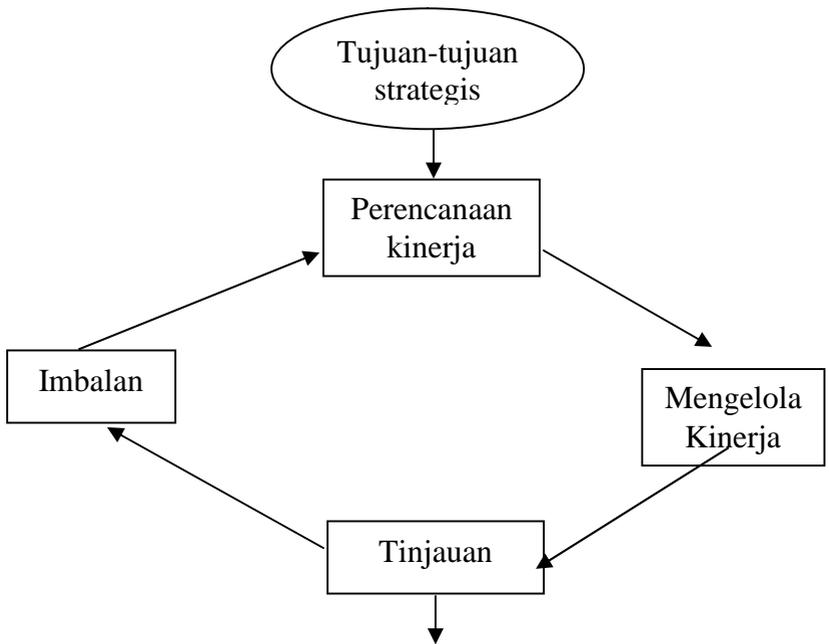
### Tujuh Kriteria Shlomo Globerson

1. Kriteria kinerja yang akan diukur dalam setiap level organisasi harus berasal dari tujuan organisasi.
2. Sistem manajemen kinerja yang dirancang memungkinkan digunakan sebagai alat perbandingan antar organisasi sejenis.
3. Tujuan perancangan sistem manajemen kinerja harus didefinisikan dengan jelas sejak awal.
4. Metode pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan dalam sistem manajemen kinerja harus didefinisikan secara jelas.
5. Dalam menentukan besaran variabel, penggunaan rasio variabel lebih disukai dibandingkan dengan penggunaan angka absolut.
6. Kriteria kinerja yang dirancang harus di bawah kendali organisasi yang berhak mengevaluasi.
7. Kriteria kinerja kuantitatif lebih disukai dari pada kualitatif.

Kriteria-kriteria tersebut menjadi acuan bagi organisasi agar memperoleh hasil yang maksimal dari manajemen kinerja, supaya maksimal diperlukan langkah-langkah pokok dalam proses manajemen kinerja, langkah tersebut terdiri dari: Perencanaan kinerja, Mengelola kinerja, Meninjau kinerja, dan memberi imbalan untuk kinerja.<sup>5</sup> proses ini dapat di gambarkan sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 89.



Pelatihan, pengembangan karier dan lain-lain

### 1. Perencanaan kinerja

Titik awal manajemen kinerja adalah pegawai dan manajer bekerjasama dalam identifikasi, memahami, dan menyepakati apa yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai, seberapa baiknya hal itu perlu dilaksanakan, mengapa, bilamana dan seterusnya.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Robert Bacal, *Performance*, h. 34.

Proses awal dalam perencanaan kinerja adalah menjelaskan tentang alasan utama manajemen kinerja dan pandangan yang jelas tentang apa yang diharapkan, serta diperlukan komitmen yang kuat dari atasan dalam proses ini. Tahap selanjutnya dalam merancang manajemen kinerja adalah menetapkan tujuan. Tujuan ditetapkan dari arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dan akan diperbaiki secara bertahap, kemudian tujuan mengalir dari atas kebawah sampai ketarget individu (*top-down*), alternatifnya adalah pendekatan dari bawah keatas (*bottom up*) alternatif ini berarti prioritas dan terget ditentukan oleh lapisan organisasi paling bawah.

Sebuah tujuan merupakan pernyataan yang jelas secara kuantitas dan kualitas tentang bagaimana suatu output tertentu dihasilkan, tujuan yang baik sejalan dengan Kriteria “SMART”<sup>7</sup>, yaitu:

- Spesifik, setepat-tepatnya dan berhubungan dengan satu output saja yang dapat diidentifikasi.
- *Measurable* (dapat diukur), jika tidak terukur akan sulit melihat kapan tujuan tercapai.
- *Achievable* (dapat dicapai), jika tidak dapat dicapai tujuan akan kehilangan kredibilitas, makna dan tak ada gunanya.
- *Result Oriented* (berorientasi hasil), berhubungan dengan hasil akhir yang akan dicapai.
- *Time related* (terikat waktu), jika tujuan tidak dibatasi waktu maka tidak dapat dijadikan pedoman prioritas.

## 2. Mengelola kinerja

Mengelola kinerja merupakan proses untuk memastikan bahwa rencana kinerja tersebut dilaksanakan

---

<sup>7</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 90.

dan hasil yang ditentukan dapat dicapai. Dalam mengelola pihak manajemen tidak hanya sekedar memberikan penilaian tahunan, tetapi lebih kepada pemberian dukungan kepada pegawai dan menciptakan kondisi yang memadai, sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang diharapkan. Manajer dalam pengelolaan dapat melakukan: *Pertama*, pemberian bantuan praktis yang perlu seperti menyediakan sumber yang memadai. *Kedua*, memastikan bahwa pegawai mengerti dengan jelas hasil apa yang harus dicapai dan memberikan saran dan penjelasan jika diperlukan. *Ketiga*, memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan pegawai, dan memastikan bahwa pegawai dapat melaksanakan apa yang menjadi tanggungjawabnya. *Keempat*, menyesuaikan target, prioritas, dan pengukuran kinerja dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada target organisasi, prioritas, pasar, kebijakan pemerintah, dan sebagainya.

### 3. Meninjau kinerja

Peninjauan kinerja merupakan bagian dari proses pengaturan kinerja. penilaian kinerja sebagai satu bentuk dari proses meninjau kinerja, dengan penilaian kinerja manajer dapat menilai apakah pegawai bekerja dengan memuaskan atau tidak. Proses penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana manajer dan pegawai sama-sama menilai sejauh mana karyawan telah mencapai sasaran yang disepakati dan bekerjasama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang dijumpai.

Dalam meninjau kinerja pertama-tama mempersiapkan hal-hal yang diperlukan dalam meninjau kinerja, seperti manajer dan pegawai melakukan evaluasi mereka sendiri secara terpisah, mengkaji ulang tujuan dan standar, menyusun pertanyaan dan seterusnya sampai

pada kesepemahaman pandangan tentang kinerja pegawai pada tahun yang telah berlalu.

#### 4. Imbalan kinerja

Imbalan kinerja merupakan umpan balik dari proses manajemen kinerja, yang mencoba memberikan kepada pegawai semacam imbalan atas pencapaian target mereka. Imbalan ini tidak hanya sekedar bersifat finansial, tetapi juga imbalan berupa pujian, kesempatan yang lebih besar dalam pelatihan dan pengembangan, dan promosi.

## B. PENILAIAN KINERJA

Seberapa baikkah pekerjaan yang telah kita lakukan? Seandainya ada metode penilaian kinerja/prestasi kerja yang sempurna tentu hidup ini lebih nyaman. Proses penilaian dan evaluasi kinerja digunakan untuk menjawab seberapa baik kinerja seseorang pada waktu tertentu.<sup>8</sup> Barry Cushway mengatakan penilaian kinerja (*performance appraisal/performance evaluation*) adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.<sup>9</sup> Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara<sup>10</sup> penilaian kinerja/prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Suatu hasil dari pekerjaan yang dinilai/dievaluasi haruslah sesuai dengan pekerjaan dalam uraian pekerjaan (target, deskripsi pekerjaan) sebagai standar dan pekerjaan itu telah dilakukukan dalam kurun waktu tertentu (min. 1

---

<sup>8</sup> Robert Bacal, *Performance*, h. 113.

<sup>9</sup> Barry Cushway, *Human Resource*, h. 98.

<sup>10</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*, h. 69.

tahun) di suatu tempat kerja. Penilaian kinerja mengacu kepada sistem formal terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus dari penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau bahkan lebih efektif dimasa mendatang, sehingga karyawan, organisasi, maupun masyarakat semuanya memperoleh manfaat dari kinerja yang dihasilkan.

Penilaian kinerja perlu dilakukan diantaranya untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji, serta untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja pegawai/karyawan. Dari berbagai perspektif penilaian kinerja bermanfaat bagi pengembangan perusahaan (Manajemen Sumber Daya Manusia), yaitu:

1. Perbaikan kinerja (umpan balik penilaian).
2. Penyesuaian kompensasi (peningkatan pembayaran upah dan bonus).
3. Keputusan penempatan (promosi, transfer, penurunan jabatan).
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (kinerja buruk).
5. Perencanaan pengembangan karir.
6. Defisiensi proses penempatan staf.
7. Ketidakakuratan informasi.
8. Kesalahan rancangan pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang sama.
10. Tantangan-tantangan eksternal (keluarga, finansial, kesehatan dll).

## 11. Umpan balik bagi departemen SDM.<sup>11</sup>

### a. Langkah-Langkah Penilaian

Penilaian kinerja sedapat mungkin dilakukan secara obyektif, terhindar dari bias-bias penilaian dan hal-hal lain yang dapat merusak sistem penilaian. Agar diperoleh penilaian yang akurat menurut Gary Dessler<sup>12</sup> terdapat tiga langkah: *pertama*, mendefinisikan pekerjaan artinya bahwa anda dan bawahan anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. *kedua*, menilai kinerja dengan membandingkan kinerja aktual bawahan anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan. *ketiga*, sisi umpan balik, disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang diperlukan.

Standar kinerja digunakan untuk menentukan tingkat kinerja karyawan pada masing-masing pekerjaan dan memastikan bahwa aspek-aspek pekerjaan telah dinilai. Dalam penilaian kinerja kebanyakan perusahaan menggunakan formulir penilaian tertulis, isi formulir ini harus mencerminkan komponen pekerjaan secara kritis. Formulir penilaian ini dapat bersifat subyektif ketika penilaian berkenaan dengan kepemimpinan, sikap terhadap orang lain, atau loyalitas, juga obyektif ketika mengevaluasi tingkat capaian sasaran tertentu, output yang dihasilkan, atau jumlah absen.

---

<sup>11</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya*, h. 224. baca juga T. Hani handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, h. 135.

<sup>12</sup> Gary Dessler, *Manajemen*, Jld. 2, Cet.ke-1,h. 3.

T. Hani Handoko<sup>13</sup> mengatakan sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang diandalkan. *Job Related* berarti bahwa menilai perilaku-perilaku kritis keberhasilan perusahaan. Standar-standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Penilaian pekerjaan yang digunakan harus mudah digunakan dan valid serta reliable.

Difinisi pekerjaan, standar kinerja dan umpan balik yang diberikan telah dilakukan dalam penilaian pekerjaan masih berpeluang penilaian yang dilakukan gagal. Kegagalan bisa disebabkan oleh tidak tahunya bawahan tentang apa sesungguhnya yang diharapkan dari penilaian kinerja, formulir atau prosedur yang digunakan, atau akibat lunaknya penilai. Untuk menghindari masalah dalam penilaian kinerja perlu dihindari hal-hal sebagai berikut: kekurangan standar, standar tidak relevan, standar tidak realistis, ukuran yang jelek atas kinerja, kesalahan penilaian, umpan balik yang jelek, komunikasi yang negatif, kegagalan dalam menerapkan data evaluasi.<sup>14</sup>

Penilaian kinerja sering dihadapkan pada persoalan emosional penilai yang menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias merupakan distorsi penilaian yang tidak akurat, terutama bila ukuran-ukuran penilaian bersifat subyektif. Ada lima masalah utama dalam penilaian pekerjaan yang paling umum dan harus dihindari:

1. Halo effect, yang dimaksudkan adalah apabila pendapat pribadi berpengaruh terhadap penilaian kinerja. Misalnya, bias saja seorang atasan tidak

---

<sup>13</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 138.

<sup>14</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, h. 4.

menyukai bawahan, terlepas dari apa faktor penyebab ketidak sukaan maka penilaian cenderung kearah negataif atau sebaliknya atasan suka terhadap bawahan penilaian cenderung positif.

2. Kecenderungan sentral, artinya penilai yang tidak menyukaian penilaian efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat buruk, sehingga penilaian kinerja cenderung dengan nilai rata-rata ini untuk menghindari nilai ekstrim, penilaian semacam ini sangat tidak obyektif.
3. Bersikap terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak biasanya disebabkan oleh kecenderungan penilaian terlalu mudah atau penilaian terlalu ketat. Kedua kecenderungan penilaian ini disebabkan oleh standar-standar penilaian yang tidak jelas.
4. Prasangka pribadi, faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok. Faktor ini disebabkan oleh berbagai sebab diantaranya primordial atau kebijakan yang diskriminatif, contoh orang yang memiliki kesamaan suku atau status sosial memperoleh nilai yang baik.
5. Pengaruh kesan terakhir, penilaian yang dipengaruhi hanya oleh kegiatan-kegiatan terakhir, kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat.

## **b. Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja tidak ada yang paling akurat untuk mengukur prestasi kerja, tetapi penilaian kinerja dilakukan dengan harapan kinerja kedepan akan lebih baik. Metode penilaian kinerja secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua: pertama, metode yang

berorientasi masa lalu dan metode yang berorientasi masa depan.<sup>15</sup>

1. Metode Berorientasi Masa Lalu

Metode ini memiliki kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur (dimana kita berada, bukan akan kemana kita). Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja masa lalu tidak dapat dirubah, artinya dengan evaluasi kinerja masa lalu karyawan mendapat umpan balik mengenai upaya-upaya mereka, umpan balik ini mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Metode-metode penilaian berorientasi masa lalu berbentuk:

- a. Metode Skala Peringkat (*rating scale*), metode ini merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan, metode skala peringkat adalah evaluasi subyektif yang dilakukan penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu, contoh:

PERUSAHAAN ISTIQOMAH			
<i>Rating scale</i>			
Nama karyawan .....		Deprtemen .....	
Nama penilai .....		Tanggal .....	
Faktor yang dinilai	Baik (3)	Sedang (2)	Jelek (1)
1. Keandalan	...	...	...
2. Inisiatif	...	...	...
3. Kehadiran	...	...	...
4. Sikap	...	...	...
5. Kerjasama dll	...	...	...
Total	Skor total		

---

<sup>15</sup> Baca: T. Hani Handoko, h. 142 – 152. Sjafri Mangkuprawira, h . 229 – 232. Gary Dessler, h. 5 – 17.

- b. Metode Checklist, dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai, dan penilai tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja. (daftar isian disediakan kemudian di checklist; nama, bagian, jabatan, tanggal penilaian, dan factor yang dinilai).

PERUSAHAAN ISTIQOMAH		
<i>Checklist</i>		
Nama karyawan .....		Deprtemen .....
Nama penilai .....		Tanggal .....
Bobot	Item yang dinilai	Cek disini
4.0	Karyawan siap kerja lembur	...
3.2	Karyawan menjaga kebersihan	...
2.0	Karyawan merencanakan kegiatan	...
...		...
0.8	Karyawan menerima saran	...
100	Skor total	

- c. Metode Peristiwa Kritis (insiden kritikal), metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek. Keberhasilan metode ini terletak pada ketekunan dan ketelitian para pejabat penilai untuk mencatat semua insiden krits (baik dan buruk) secara kontinu agar obyektif.
- d. Metode Peninjauan Lapangan (*field review method*), departemen personalia turun ke lapangan membantu penyelia memberikan penilaian agar terstandarisasi. Artinya penilai langsung turut kelapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja pegawai
- e. Tes dan Observasi, untuk jenis pekerjaan tertentu penilaian dengan melakukan tes dan observasi,

karyawan dinilai uji kemampuannya secara tertulis oleh penyelia. Misalnya seorang sekretaris diminta mengikuti ujian tertulis yang menguji kemampuannya tentang tugas, wewenang dan tanggungjawabnya sebagai sekretaris.

- f. Metode Evaluasi Kelompok, metode mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Seperti metode: *rangking* yaitu metode membandingkan karyawan satu dengan yang lainnya untuk mengurutkan dari yang terbaik, *grading* yaitu metode memisah-misahkan karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, misalnya karyawan terbaik bernama Ihsan, karyawan yang cukup baik Iman, Sidik, dan Setio, sedangkan karyawan yang kelompok buruk Rio, Nurdin, Sadat, dan Budi. atau metode poin allocation method, metode ini merupakan bentuk lain dari metode grading, penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan kepada pegawai dalam kelompok, misalnya nilai total 100, contoh:

Nilai	Nama pegawai
20	Ihsan
17	Sidik
16	Iman
14	Rio
11	Sujono
...	...
...	...
Total 100	

6. Metode Berorientasi Masa Depan

Metode ini memusatkan perhatian pada prestasi kerja di waktu akan datang melalui penilaian potensi

karyawan atau penetapan-penetapan prestasi kerja di masa mendatang. Teknik yang biasa digunakan:

- a. Penilaian Diri (*self-Appraisals*), teknik bertujuan untuk melanjutkan pengembangan diri, bila karyawan menilai dirinya sendiri perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri cenderung dilakukan.
- b. Penilaian psikologis (*psychological appraisals*), penilaian berupa wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya.
- c. Penilaian Berjangkar Perilaku (BARS: *behaviorally anchored rating scale*), metode yang mengkombinasikan manfaat dari insiden-insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan berdasarkan kualitas (kinerja yang baik dan kinerja yang jelek).
- d. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO/*Management by Objectives*), meliputi penentuan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang dapat diukur bersama atau kesepakatan (karyawan dan penyelia) dan selanjutnya secara berkala meninjau (menilai) kemajuan yang dicapai secara bersama. Artinya pegawai dan atasannya sepakat untuk mencapai hasil kerja tertentu.

## VI. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pegawai baru di dalam sebuah organisasi memiliki kecakapan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda, ada yang baru menyelesaikan studi, ada yang pekerja pemula, ada juga yang telah memiliki pengalaman pada organisasi lain. Pegawai baru perlu belajar dan menyesuaikan diri dengan organisasi, kebijakan-kebijakannya, dan prosedur-prosedur kerjanya. Agar pegawai dapat bekerja secara maksimal diperlukan pemberian program orientasi, pelatihan, dan pengembangan meskipun banyak memakan waktu dan biaya.

Pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan; *pertama*, untuk menutup 'gap' antara kecakapan dan kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan (pekerjaan), *kedua*, pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah direncanakan. Sehingga perputaran (*turnover*) tidak begitu tinggi dan membantu pegawai untuk mengatasi keusangan dalam melaksanakan pekerjaan.

### A. Pengertian

Pegawai yang memulai pekerjaan baru membutuhkan pengenalan mengenai pekerjaan atau organisasi, pengenalan ini disebut *orientasi*. Atau sebuah prosedur untuk memberikan karyawan baru tentang informasi latar belakang dasar tentang perusahaan.<sup>1</sup> Orientasi merupakan pengenalan terhadap organisasi tentang sejarah, kebijakan, peraturan-peraturan, unsur

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, h. 262.

pimpinan, tunjangan karyawan, sistem penggajian, cuti dan liburan, kebutuhan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, dan lain-lain kepada pegawai baru, dalam rangka mengakrabkan pegawai dengan tujuan dan nilai yang dihargai organisasi.

Sasaran-sasaran dari orientasi untuk mengurangi kecemasan awal yang dirasakan oleh semua pegawai baru ketika mereka memulai pekerjaan baru, orientasi memperkaya informasi seputar organisasi, rasa tanggungjawab, tugas-tugas, dan kinerja akan di nilai.

Istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh Dale Yolder, istilah pelatihan untuk pegawai dan pengawas, sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen.<sup>2</sup> Atau menurut T. Hani Handoko<sup>3</sup> pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, serta dipersiapkan untuk pekerjaan-pekerjaan saat ini.

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab secara baik, sesuai dengan standar kinerja.<sup>4</sup> pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.<sup>5</sup> pelatihan mengacu

---

43. <sup>2</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber*, h.

<sup>3</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 104.

135. <sup>4</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya*, h.

<sup>5</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, h. 263.

pada peningkatan keterampilan yang dibutuhkan saat ini atau yang segera muncul.

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.<sup>6</sup> pengembangan ditujukan untuk menyiapkan pegawai dalam memegang tanggungjawab dimasa akan datang, dengan ruang lingkup untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.<sup>7</sup> Perkembangan mengacu pada peningkatan keterampilan dalam jangka panjang.

Kegiatan pengembangan ditujukan bagi para pegawai dalam mempersiapkan kemajuan karirnya dikemudian hari, kegiatan pengembangan juga menjamin bahwa para pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan.

Pegawai yang baru bergabung dengan organisasi, pegawai yang baru dipindah tugaskan, atau pegawai yang dipromosikan, mungkin saja tidak cukup memiliki keterampilan dan pengetahuan yang disebabkan oleh perubahan teknologi yang begitu cepat, rancang ulang pekerjaan, dan perubahan strategi organisasi. Kesemuanya itu menuntut keterampilan dan pengetahuan yang dapat diperoleh melalui orientasi, pelatihan, dan pengembangan.

---

44. <sup>6</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber*, h.

<sup>7</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 104.

## A. Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan

Orientasi, latihan dan pengembangan sebagai upaya mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang buruk, atau upaya menambah keterampilan-keterampilan dan pengetahuan baru yang memungkinkan untuk meningkatkan prestasi pegawai.

Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya bermanfaat bagi individu pegawai, tetapi juga bermanfaat bagi organisasi dan hubungan antar kelompok. Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya organisasi dalam berinvestasi dan menjaga asset sumber daya manusia.

Program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan melalui tahapan-tahapan: menilai dan mengidentifikasi kebutuhan, menetapkan tujuan dan sasaran program, menetapkan isi program, dan memperhatikan prinsip-prinsip belajar.<sup>8</sup> tahapan pelatihan dan pengembangan menurut Dessler ada lima langkah, yaitu: analisis kebutuhan (mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan), rancangan intruksional (menyusun dan memprediksi program pelatihan dan pengembangan), serta keabsahan (memperkenalkan program di hadapan audien), implementasi, evaluasi dan tindak lanjut.<sup>9</sup>

Untuk menetapkan pendekatan yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, perlu dilakukan diagnosa masalah-masalah yang ada dan tantangan-tantangan lingkungan. Identifikasi masalah dan tantangan yang dihasilkan, kemudian diatasi dengan pelatihan dan

---

<sup>8</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 108.

<sup>9</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, h. 266.

pengembangan. Selain itu terkadang perubahan strategi organisasi juga menuntut kebutuhan pelatihan.

Identifikasi kebutuhan pelatihan dapat didekati dengan dua teknik utama yaitu *analisis tugas* dan *analisis kinerja*. Analisis tugas, merupakan suatu telaah yang rinci tentang sebuah pekerjaan untuk mengidentifikasi keterampilan yang dituntut sehingga suatu program pelatihan yang tepat dapat dimulai. Analisis kinerja digunakan untuk memverifikasi bahwa ada kemerosotan kinerja dan menetapkan apakah kemerosotan itu diperbaiki melalui pelatihan atau melalui sarana lain.

Setelah kebutuhan pelatihan dianalisis, langkah selanjutnya menetapkan sasaran dari pelatihan dan pengembangan yang kongkrit dan terukur, artinya membuat sebuah deskripsi tentang suatu kinerja yang ingin mampu ditunjukkan oleh peserta program sebelum peserta dianggap mampu. Sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, sekaligus berfungsi sebagai standar pengukuran prestasi kerja pegawai dan efektifitas program. Dan tujuan menspesifikasi apa yanghendaknya mampu diselesaikan oleh peserta latihan setelah mengikuti program latihan dan pengembangan.

Isi program dibuat berdasarkan identifikasi kebutuhan dan sasaran pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Bagaimanapun isi program hendaknya dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pegawai (peserta), bila salah satunya saja tidak dapat dipenuhi dalam isi program, maka pelatihan dan pengembangan akan sia-sia.

Isi program pelatihan dan pengembangan agar dapat efektif, harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. beberapa prinsip belajar (*learning principle*) yang dapat digunakan sebagai pedoman belajar yang efektif adalah partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi), dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan peserta pelatihan. Prinsip ini tetap memperhatikan tujuan pembelajaran bagi organisasi, yaitu: pengetahuan kognitif, hasil yang didasarkan keahlian, dan hasil yang berpengaruh. Disamping itu harus menyadari perbedaan individu peserta.

## B. Teknik Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan didesain untuk meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan meminimalkan tingginya ketidakhadiran pegawai (*absence*), perpindahan pegawai (*turnover*). Pengelompokan Teknik /metode yang paling populer dalam program pelatihan dan pengembangan, adalah: pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*) dan pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*).<sup>10</sup>

Penggunaan teknik/metode pelatihan dan pengembangan sangat tergantung pada kemampuan teknik memenuhi faktor-faktor: efektivitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan instruktur (pelatih), dan prinsip-prinsip belajar.

Pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*), metode yang paling banyak digunakan. Metode ini merupakan suatu bentuk latihan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil bekerja atau membuat seseorang belajar

---

<sup>10</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 110.

dengan cara menjalankannya secara sungguh-sungguh. Teknik pelatihan ini mengajar para peserta untuk belajar mengamati pegawai-pegawai yang berpengalaman dan bekerja dengan bahan, personalia, dan peralatan yang sesungguhnya. Beberapa jenis pelatihan di tempat kerja adalah rotasi jabatan, coaching, instruksi pekerjaan, system penilaian prestasi, dan penugasan sementara.

Pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*), biasa dilakukan bila memiliki risiko sangat tinggi, dan keterampilan yang memiliki tingkat kesulitan tinggi, misalnya pelatihan bagi pilot atau pembentukan tim kerja manajemen yang handal. Pelatihan di luar tempat kerja memakan biaya yang tinggi, dan peserta pelatihan biasanya selalu membawa kondisi ditempat kerjanya. Teknik *off-the-job training* secara garis besar dibedakan menjadi dua, yaitu teknik simulasi (studi kasus, role playing, business games, vestibule training, latihan laboratorium, program pengembangan eksekutif) dan teknik presentasi informasi (metode kuliah, programmed intruction, self study, analisis transaksional, presentasi vidio, metode konferensi).

### **On-the-Job Trainig**

Rotasi jabatan, adalah pemindahan secara menyamping atau literal yang memungkinkan peserta pelatihan bekerja pada berbagai macam pekerjaan. Latihan intruksi pekerjaan, adalah berupa petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan terutama tentang cara pelaksanaan pekerjaan. Magang (*apprenticeship*), adalah proses belajar terstruktur yang diberikan oleh pegawai yang lebih berpengalaman (intruksi kelas) dikombinasi pelatihan ditempat kerja. Coaching, adalah metode bimbingan dan pengarahan

kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka seperti hubungan antara dosen dan mahasiswa. Penugasan sementara, adalah penempatan pegawai pada posisi tertentu (seperti, panitia) pada jangka waktu tertentu.

## Off-the-Job Training

### 1. Metode Simulasi

Metode pelatihan ini menggunakan pendekatan representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi, dan peserta diminta untuk merespon seperti pada tempat kerja sesungguhnya. Metode simulasi yang banyak digunakan adalah: *pertama*, metode studi kasus merupakan metode yang mendeskripsikan aspek-aspek organisasi terpilih dan dibuat dalam lembar kasus dan peserta diminta untuk membuat keputusan. *Kedua*, role playing merupakan teknik bermain peran dalam pelatihan tetapi tidak dibatasi oleh naskah permainan. *Ketiga*, business games merupakan simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi tempat kerja. *Keempat*, vestibule training merupakan program latihan yang menggunakan pelatih-pelatih husus dengan menggunakan peralatan kerja yang sama tetapi tempat kerja yang berbeda. *Kelima*, latihan laboratorium merupakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi diantaranta dengan bentuk latihan sensitivitas (kepekaan) terhadap orang lain. *Keenam*, program pengembangan eksekutif merupakan program yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan atau universitas dengan menawarkan paket-paket tertentu (khusus).

## 2. Metode Presentasi Informasi

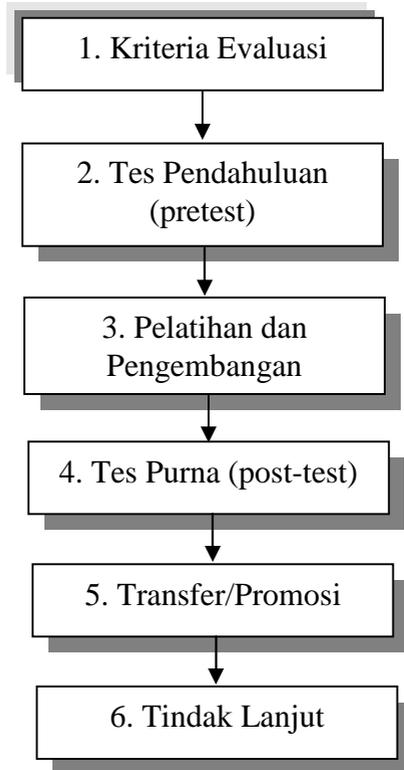
Metode ini bertujuan mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode presentasi informasi yang banyak digunakan adalah: *pertama*, metode kuliah merupakan bentuk tradisional menyampaikan informasi kepada banyak peserta dan biaya yang murah (ceramah). *Kedua*, metode presentasi video merupakan alat pelengkap metode lain dalam bentuk presentasi TV, Film, Slide dan lainnya (audiovisual). *Ketiga*, metode konferensi merupakan metode siminar sebagai pengganti metode kuliah dengan orientasi pada diskusi masalah yang ditetapkan. *Keempat*, programmed instruction merupakan metode dengan menggunakan komputer untuk secara bertahap meningkatkan pengetahuan atau keterampilan (dengan komputer diperkenalkan topik dan langkah-langkah yang akan dipelajari). *Kelima*, Studi sendiri (*self study*) merupakan metode yang biasa menggunakan modul-modul tertulis atau vidiotipe rekaman.

Pengembangan sumber daya manusia berbeda dengan program-program pelatihan, pengembangan SDM ditujukan pada kesiapan pegawai pada masa akan datang dan dalam waktu yang panjang, juga sebagai upaya untuk menghadapi persoalan yang sering terjadi dalam organisasi, tuntutan kemampuan untuk menghadapi persoalan/tantangan merupakan bagian dari pengembangan SDM. Masalah-masalah yang sering muncul adalah: *pertama*, masalah keusangan (*obsolescence*) terjadi akibat pegawai tidak memiliki kemampuan atau pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. *Kedua*, perubahan-perubahan sosioteknis (social teknologi), seperti persoalan gender dan perkembangan

teknologi. *ketiga*, perputaran (turnover) pegawai dari satu tempat ketempat lain (keluar masuk pegawai).

### C. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan proses transformasi pengetahuan dan keterampilan. Kriteria keberhasilan dari suatu program pelatihan dan pengembangan, berupa: kriteria pendapat (persepsi peserta), kriteria perubahan sikap, perilaku kerja, dan kriteria sukses kerja (kinerja tinggi). Tahap-tahap evaluasi dapat digambarkan sebagai berikut:



## VII. MANAJEMEN KOMPENSASI

Motivasi dasar dari kebanyakan pegawai dalam suatu organisasi adalah mencari nafkah. Jadi apabila seseorang menggunakan pengetahuannya, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk beraktivitas di organisasi, maka di balik itu berpengharapan menerima imbalan atau kompensasi tertentu. Kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), motivasi, dan kepuasan kerja pegawai.<sup>1</sup>

Menyusun sebuah sistem kompensasi yang berkeadilan merupakan tantangan bagi manajemen SDM, mengingat kompensasi yang efektif dan efisien merupakan bagian penting dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Merancang sebuah sistem kompensasi yang efektif dan sesuai adalah untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten dan berbakat yang dapat membantu organisasi mencapai misi maupun sasaran-sasarannya, juga sistem kompensasi terbukti mempunyai dampak terhadap kinerja strategis.<sup>2</sup>

Menjadi suatu tuntutan bagi pihak manajemen untuk mampu mengembangkan sistem kompensasi yang dapat mencerminkan sifat pekerjaan dan tempat kerja yang dinamis, sehingga menjaga pegawai tetap termotivasi. Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai, karena pegawai telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran demi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan

---

<sup>1</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 155.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen*, h.

yang telah ditetapkan.<sup>3</sup> Menurut Cascio F. Wayne, kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.<sup>4</sup>

Jadi kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran /upah yang diberikan akibat dari pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai, baik upah secara langsung dan tidak langsung yang dapat memotivasi pegawai untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi langsung berupa gaji, insentif, komisi, bonus dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, liburan dan lain-lain.

Kompensasi yang terancang dengan tepat dan diberikan secara benar akan dapat memuaskan para pegawai dan memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu, karena besaran kompensasi merupakan ukuran dari karya/tindakan yang telah dibuat diantara pegawai, keluarga, dan masyarakat. Kompensasi ada yang bertingkat absolut dalam arti pegawai menentukan skala kehidupannya, dan kompensasi relatif yang merujuk pada status, martabat dan harga mereka bila kompensasi ini tidak terancang dan pegawai memandang kompensasinya tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja akan menurun.

---

<sup>3</sup> Siswanto Sastrohadwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Cet.ke-1, h. 181.

<sup>4</sup> Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya*, h. 196.

## A. Faktor-Faktor Dasar Kompensasi

Dalam merumuskan rencana kompensasi, ada empat faktor yang mempengaruhi, yaitu: faktor hukum, serikat buruh, kebijakan, dan keadilan.<sup>5</sup>

### 1. Faktor Hukum

Undang-Undang menetapkan apa yang harus para pimpinan/majikan bayar dari sisi upah minimum, tarif lembur dan tunjangan. Undang-Undang ini seperti: Undang-Undang Davis-Bacon (*Davis-Bacon Act, 1931*) tentang penetapan tarif upah untuk para pekerja yang dipekerjakan oleh kontraktor yang bekerja untuk pemerintah federal. Undang-Undang Standar Kerja yang Adil (*Fair Labor Standards Act, 1938*) tentang penetapan upah minimum, jam maksimum, pembayaran waktu lembur, dan perlindungan tenaga kerja anak.

Undang-Undang Hak Sipil (*Civil Right Act, 1964*) undang-undang ini melarang diskriminasi dalam pekerjaan karena ras, warna kulit, jenis kelamin atau negeri asal. Undang-Undang Keamanan Pendapatan Pensiun Karyawan (*Employee Retirement Income Security Act / ERISA, 1974*) tentang perlindungan pemerintah atas pensiun untuk semua karyawan dengan rencana pensiun perusahaan. Juga mengatur hak-hak tetap (karyawan keluar sebelum pensiun bisa mengklaim kompensasi dari rencana pensiun).

### 2. Faktor Serikat Buruh

Perencanaan pembayaran kompensasi sangat dipengaruhi oleh serikat buruh dan undang-undang ketenaga kerjaan. Setiap pekerja (pegawai) berhak

---

<sup>5</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld. 2, h. 85.

membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja. Serikat pekerja harus terdaftar pada pemerintah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Undang-Undang Hubungan Tenaga Kerja Nasional (Undang-Undang Wagner, 1935), Undang-Undang tersebut sebagai landasan hukum (perlindungan hukum) kepada pegawai untuk berorganisasi, tawar-menawar kolektif dan bergabung dalam kegiatan tawar-menawar kolektif, saling membantu dan saling melindungi. Untuk mengawasi praktik majikan/pimpinan dan memastikan pegawai mendapatkan perlakuan yang layak, maka diciptakan Badan Hubungan Tenaga Kerja Nasional (*National Labor Relations Board: NRLB*).

Undang-Undang yang mengatur ketenaga kerjaan diatur atas asas keterpaduan dan kemitraan, sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1997 tentang ketenagakerjaan dan di perbaiki melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2000. dan hubungan ketenagakerjaan diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1997 Bab V dan VI.

Khawatiran serikat pekerja/buruh terhadap rencana-rencana kompensasi merupakan suatu kelaziman. Untuk menghindari implikasi tersebut perlu dilakukan kerjasama dari anggota serikat buruh dalam mengevaluasi nilai kerja, dengan melibatkan serikat buruh dalam proses penetapan tarif pembayaran yang adil terhadap pekerjaan-pekerjaan mereka.

### 3. Faktor Kebijakan

Kebijakan kompensasi akan mempengaruhi tingkat upah/gaji dan tunjangan yang dibayarkan, kebijakan-kebijakan ini memberikan garis pedoman dalam pemberian kompensasi.

Para ahli ekonomi telah mengusulkan apa yang disebut teori pasar tenaga kerja tersegmen untuk menekankan pimpinan bergaji tinggi dan pimpinan bergaji rendah. Ada majikan yang menjadi pimpinan dan penggajian dan ada yang menjadi pengikut. Kebijakan-kebijakan kompensasi memiliki efek yang terukur pada sikap dan perilaku ditempat kerja, sehingga pegawai yang memiliki upah/gaji yang tinggi berkemungkinan kecil untuk keluar, pegawai lebih puas, dan pegawai bekerja lebih keras.

### 4. Faktor Keadilan

Faktor terpenting dalam menetapkan kopensasi adalah faktor kebutuhan akan keadilan, baik keadilan eksternal maupun keadilan internal. Keadilan eksternal berarti kompensasi yang diberikan harus sebanding dengan tarif kompensasi organisasi lain, dan keadilan internal dimaksudkan pegawai memandang sama kompensasi yang diterima dengan organisasi lain.

Program kompensasi juga dipengaruhi oleh beberapa tantangan, implikasi tersebut dapat memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan kompensasi organisasi. Tantangan-tantangan kompensasi tersebut berupa:

### 1. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Beberapa jenis pekerjaan memungkinkan harus dibayar lebih tinggi dari pada yang ditunjukkan oleh nilai relatif karena desakan kondisi pasar tenaga kerja. Contoh: kelangkaan tenaga komputer misalnya, menyebabkan organisasi untuk membayar tunjangan disamping kompensasi dasar.

### 2. Serikat Pekerja

Lemah atau kuatnya serikat pekerja, mencerminkan kemampuan serikat pekerja tersebut dalam menggunakan kekuatan atau pengaruh mereka dalam menentukan tingkat kompensasi.

### 3. Produktivitas

Untuk dapat bersaing dan menjaga kelangsungan hidup, organisasi harus memperoleh laba. Ketika organisasi tidak memperoleh laba maka organisasi tidak mampu membayar pegawai yang melebihi kontribusi perusahaan melalui produktivitas pegawai. Bila ini terjadi organisasi harus merancang ulang pekerjaan, melatih pegawai atau melakukan otomatisasi.

### 4. Kesiediaan Untuk Membayar

Secara umum sesungguhnya organisasi ingin memberikan kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu seharusnya pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima, dan pihak manajemen perlu terus mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

## 5. Kemampuan Untuk Membayar

Realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi, ini tentunya berhubungan dengan laba yang diperoleh, dan dipengaruhi oleh produktivitas.

## 6. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan upah/gaji yang sama besar kepada pegawai, kebijakan pemberian bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan dan mendapatkan pegawai yang berkualitas, atau menaikkan upah/gaji karena kenaikan *indeks biaya hidup*.

## 7. Kendala-Kendala Pemerintah

Tekanan-tekanan dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi organisasi, seperti peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur tenaga kerja.

### i. Tujuan Kompensasi

Keith Davis dan Warther W.B (1996), mengatakan bahwa tujuan kompensasi secara umum adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Terkadang terjadi konflik antara sasaran penarikan (*rekrutment*) dan sasaran konsistensi organisasi, pertentangan dan masalah keduanya menimbulkan “*trade offs*”. Sebagai contoh: dalam merekrut pegawai agar mendapatkan pegawai yang “*qualified*” ditawarkan gaji yang tinggi, disisi lain untuk menjaga pegawai dan memenuhi tuntutan keadilan,

penetapan gaji harus sama dalam pekerjaan-pekerjaan sejenis.

Secara detail, tujuan-tujuan yang akan dicapai dari kompensasi, adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh Pegawai yang Berkualitas (*qualified*)

Kompensasi yang cukup tinggi perlu ditetapkan guna menarik pelamar. Karena organisasi/perusahaan bersaing dalam bursa kerja, maka tingkat pembayaran harus responsif terhadap kondisi suplai dan permintaan pegawai guna menarik pegawai yang berkualitas.

2. Mempertahankan Pegawai yang ada

Besaran kompensasi yang tidak kompetitif akan berakibat pada perputaran karyawan yang tinggi dan berkecenderungan karyawan yang baik akan keluar.

3. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi harus berusaha menjaga dan memenuhi rasa keadilan. Konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam menentukan tingkat kompensasi.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Kompensasi diharapkan mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan, seperti berperilaku prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggungjawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat yang layak. Tanpa

manajemen kompensasi yang baik organisasi akan membayar kurang (*undarpay*) atau lebih (*overpay*) dari standar-standar pekerjaan yang ditetapkan.

## 6. Memenuhi Aturan Hukum

Penggajian dan pengupahan menghadapi batasan-batasan hukum secara legal. Program kompensasi yang baik mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dalam pengaturan kompensasi.

Tujuan-tujuan tersebut sejalan dengan pendapat Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1996), yaitu: menarik karyawan yang potensial, mempertahankan karyawan yang baik, meraih keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, melakukan pembayaran sesuai aturan hukum, memudahkan sasaran strategis (mungkin ingin menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif atau lainnya), mengokohkan dan menentukan struktur (sistem kompensasi dapat menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat keterpengaruhan).

Tujuan-tujuan tersebut saling terkait, bila pegawai termotivasi maka suatu organisasi lebih dimungkinkan mencapai sasaran strategisnya. Bila kompensasi diberikan secara benar, memungkinkan bagi organisasi untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai.

### ii. Proses Kompensasi

Prinsip dari kompensasi adalah membayar seseorang sebagai penerima kerja untuk memproduksi dan menghasilkan sesuatu, baik berupa barang atau jasa. Prinsip tersebut merupakan bagian dari proses kompensasi, yang merupakan suatu jaringan berbagai sub

proses yang kompleks untuk memberikan balas jasa kepada pegawai atas hasil produksi/hasil dari pegawai (penerima kerja), dan untuk memotivasi pegawai agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan.

Jaringan proses kompensasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survay upah dan gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan upah dan gaji minimum, penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan pembayaran upah dan gaji pegawai.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalialia*, h. 162. dan menurut Syafri Mangkuprawira: aliran ini dibagi kedalam empat tahap/fase, yaitu: fase identifikasi dan studi jabatan, fase keadilan internal, fase keadilan eksternal, dan fase kesepadanan nilai.

Aliran atau fase kompensasi:

Fase 1. Identifikasi dan Studi Pekerjaan

<b>Analisis Jabatan</b>	<b>Deskripsi &amp; Spesifik Pekerjaan</b>	<b>Standar Pekerjaan</b>
-----------------------------	---	------------------------------

Fase 2. Evaluasi Pekerjaan (keadilan Internal)

<b>Peringkat Pekerjaan</b>	<b>Pengkelasan Pekerjaan</b>	<b>Perbandingan Faktor</b>	<b>Sistem Poin</b>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------

Fase 3. Survei Upah dan Gaji (keadilan eksternal)

<b>Departemen Tenaga kerja</b>	<b>Kantor Penempatan TK</b>	<b>Asosiasi Karyawan</b>	<b>Asosiasi professional</b>	<b>Survei Diri</b>
------------------------------------	---------------------------------	------------------------------	----------------------------------	------------------------

Fase 4. Kesepadanan Nilai Internal-Eksternal

<b>Peraturan Upah Min.</b>	<b>Struktur Upah</b>	<b>Aturan Administrasi</b>	<b>Penilaian Prestasi kerja</b>	<b>Pembayaran Upah</b>
--------------------------------	--------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

Sedangkan menurut Dessler<sup>7</sup> ada lima langkah penetapan tarif gaji, yaitu:

Langkah 1. Survei Gaji

Survei upah dan gaji, digunakan untuk menetapkan tarif upah yang berlaku. Survei gaji yang baik akan memberikan tarif upah tertentu untuk jabatan tertentu. Dalam melakukan survei gaji dapat dilakukan dengan tiga pendekatan: *pertama*, penggunaan survei untuk

<sup>7</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld. 2, h. 90-102.

menetapkan harga **jabatan tolak ukur** (*benchmark job*) ini berfungsi untuk menjangkari skala upah yang diberikan majikan (organisasi) dan disekeliling upah jabatan selanjutnya ditetapkan dalam aturan nilai relatif. *Kedua*, posisi-posisi yang disediakan dihargai langsung di pasar, berdasarkan berdasarkan survei formal dan informal pada perusahaan-perusahaan sebanding terhadap pekerjaan-pekerjaan sebanding. *Ketiga*, survei yang mengumpulkan data tentang tunjangan seperti asuransi, cuti sakit dan lain-lain.

## Langkah 2. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (jabatan), bertujuan menetapkan nilai relatif suatu jabatan. Evaluasi pekerjaan merupakan suatu perbandingan formal dan sistematis yang dibuat untuk menetapkan nilai dari suatu pekerjaan, dalam hubungannya dengan pekerjaan lain dan akhirnya suatu hirarki upah atau gaji. Sasaran evaluasi untuk mendapatkan konsistensi internal (konsep pengupahan relatif perusahaan) dan konsistensi eksternal (tingkat relatif struktur penggajian organisasi lain sebagai pembanding).

Unsur fundamental yang dapat dikompensasi dari evaluasi jabatan seperti keterampilan, usaha, tanggungjawab, dan kondisi kerja. Sedang evaluasi pekerjaan yang dipopulerkan oleh consulting Hay, adalah: kecakapan teknik, pemecahan masalah, dan tanggung gugat. Faktor-faktor yang dikompensasikan tergantung pada jabatan dan metode evaluasi pekerjaan yang digunakan. Langkah-langkah dalam evaluasi pekerjaan adalah identifikasi kebutuhan untuk program, mendapatkan kerjasama (penyelia, spesialis personalia, dan pegawai), memilih satu komite evaluasi, dan melakukan evaluasi jabatan aktual.

Ada empat metode evaluasi pekerjaan, yaitu: metode pemeringkatan (*ranking*), metode evaluasi klasifikasi (*grading*), metode poin, dan metode perbandingan faktor.

Metode pemeringkatan (*ranking*), merupakan metode paling sederhana dari evaluasi pekerjaan yang mencakup pemeringkatan masing-masing pekerjaan dalam hubungannya dengan semua pekerjaan lain, biasanya berdasarkan pada kesulitan keseluruhan.

Contoh table pemeringkatan:

Urutan Pangkat	Skala Upah Tahunan (dalam \$)
1. Manajer Kantor	28.000
2. Perawat Kepala	27.500
3. Kepala Pembukuan	19.000
4. Perawat	17.500
5. Tukang Masak	16.000
6. Pembantu Perawat	13.500
7. Wanita Pelayan	10.500

Metode evaluasi klasifikasi (*grading*), suatu metode untuk mengkategorikan pekerjaan (jabatan) ke dalam kelompok-kelompok. Kelompok-kelompok tersebut ada yang disebut *kelompok kelas*, yaitu membagikan pekerjaan dalam kelas-kelas berdasarkan satu perangkat aturan untuk masing-masing kelas, seperti: idependensi, keterampilan, usaha fisik, dan lain-lain. Kelas ini berisi pekerjaan-pekerjaan yang serupa, misalnya staf ahli. *Kelompok tingkatan*, suatu sistem klasifikasi jabatan yang sinonim dengan kelas, sama dalam kesulitan meskipun tingkatan berisi pekerjaan tidak sama, seperti sekretaris, staf ahli, mekanik, dan pemadam kebakaran. Kedua metode tersebut bersifat non-kuantitatif.

Metode poin, metode evaluasi jabatan yang mengidentifikasi sejumlah faktor yang dapat dikompensasikan, masing-masing memiliki beberapa tingkatan dan sampai di tingkat mana faktor-faktor ini dalam pekerjaan, misalnya tanggungjawab. Metode perbandingan faktor, metode memringkat pekerjaan menurut aneka ragam keterampilan dan faktor-faktor yang sulit, selanjutnya menjumlahkan peringkat-peringkat untuk mencapai penilaian nomerik dalam masing-masing pekerjaan yang diberikan. Kedua metode ini lebih bersifat kuantitatif.

Contoh table pengalokasian upah untuk pekerjaan kunci:

Faktor-Faktor Kritis	Pekerjaan-Pekerjaan Kunci				
	A	B	C	D	E
Keterampilan	\$ 4.000	\$	\$	\$ 600	\$
Tanggungjawab	2.200	1.500	1.600	400	1.200
Upaya Mental	2.000	1.800	1.200	300	950
Upaya Fisik	2.000	800	1.300	1.700	900
Kondisi Kerja	700	1.100	700	1.500	700
		600	600		600
T o t a l	10.900	5.800	5.400	4.500	4.350
Tingkat Upah	10.900	5.800	5.400	4.500	4.350

### Langkah 3. Pengelompokan Jabatan Serupa dalam Tingkat Upah

Setelah satu metode evaluasi jabatan digunakan untuk menetapkan nilai relatif dari masing-masing jabatan, maka komite evaluasi dapat berpindah tugas menetapkan tarif upah masing-masing jabatan, diawali dengan pengelompokkan jabatan dalam *tingkatan upah*, yaitu suatu tingkatan pembayaran yang terdiri dari jabatan-jabatan dengan kesulitan yang hampir sama. Contoh: Gaji Pegawai Negeri Sipil yang dikelompokkan atas pangkat/Golongan ruang (III/a/b/c/d). Tingkatan

upah ini bertujuan mempermudah dalam pengaturan tarif upah pegawai yang beragam jenis dan tingkatannya, tidak seperti metode pemeringkatan, poin, perbandingan faktor yang mungkin dapat dilakukan komite pada jumlah pegawai yang terjangkau.

**Langkah 4. Penetapan Upah Untuk Masing-Masing Tingkatan (Kurva Upah)**

Langkah setelah penetapan tarif upah adalah menetapkan tarif upah untuk masing-masing jabatan, poin pada tingkatan upah, yang biasanya dilengkapi dengan sebuah kurva upah. Kurva upah memperlihatkan hubungan antara nilai jabatan dan upah rata-rata yang di bayar untuk suatu pekerjaan (jabatan). Langkah-langkah pembuatan kurva upah adalah: cari upah rata-rata untuk tingkat upah masing-masing, buat satu garis upah, dan tetapkan upah jabatan.

**Langkah 5. Cocokkan dengan Baik Tarif Upah**

Pada tahapan kurva upah biasanya terdapat kisaran yang berada di luar tarif (garis lurus), maka perlu dilakukan perbaikan terhadap kisaran tarif yang berada di luar garis. Kisaran tarif (upah) merupakan serangkaian langkah atau level dalam tingkatan upah, yang biasanya berdasarkan pada tahun-tahun jasa. Contoh:

Tingkatan	Tarif dan Langkah dalam Tingkatan (Tahun)				
	1	2	3	4	5
Eselon I	24.011	24.811	25.611	26.411	27.211
Eselon II	21.804	22.531	23.258	24.712	25.439
Eselon III	19.740	20.398	21.056	22.372	23.030

Kisaran tarif upah selain didasarkan pada tahun dalam pekerjaan, juga dapat dengan struktur upah (dalam

hal ini per jam) untuk dibayar dalam setiap tingkatan upah. Memperbaiki tarif luar garis kurva yang jatuh di luar garis, yang berarti upah terlalu tinggi atau terlalu rendah, memungkinkan untuk melakukan perbaikan garis upah. Pegawai yang di upah terlalu rendah (*underpaid*) hendaknya dinaikan sampai batas minimum, sedangkan pegawai yang menerima upah terlalu tinggi (*overpaid*) sering disebut *lingkaran merah*, *flegged*, atau *kelebihan tarif*. Untuk mengatasi pegawai yang *overpaid* dapat dilakukan pembekuan (tidak mengalami kenaikan) sampai jabatan-jabatan lain selini degannya. Selain pembekuan bisa dilakukan promosi pada jabatan yang sesuai dengan tarif upah berlebih, jika tidak bisa juga bisa dilakukan pemotongan sampai batas maksimal upah.

### iii. Upah Kinerja dan Insentif

Sebagai tambahan gaji pokok banyak organisasi memberikan bonus (dibayarkan untuk lasan apapun) dan insentif. Pembayaran insentif digunakan kepada pegawai yang produktivitasnya melebihi target (standar) yang telah ditetapkan. Pembayaran insentif bukan hal baru, karena sudah lama dipopulerkan oleh Frederick Taylor pada tahun 1800-an. Pola-pola pembayaran hasil kerja yang banyak digunakan selama ini kurang efektif, karena belum berpijak pada kinerja pegawai.

Kompensasi berdasarkan kinerja memberi arah pada memperlakukan pegawai sebagai mitra dan membuat pegawai berfikir tentang organisasi dan tujuannya seperti miliki mereka sendiri. Maka pembayaran kompensasi pegawai dengan menghubungkan upah pegawai dengan kinerja pegawai sebagai mitra akan lebih efektif. Peningkatan upah/gaji apa saja yang diberikan pada pegawai berdasarkan pada kinerja individualnya

secara terus menerus disebut sebagai upah prestasi (*merit pay*) atau kenaikan berdasarkan prestasi (*merit raise*).

Beberapa jenis rencana insentif (*insentive plans*), diantaranya: *pertama*, program insentif individual, yakni memberi kompensasi lebih dan di atas gaji pokok untuk pegawai individual yang memenuhi satu standar kinerja individual spesifik. *Kedua*, bonus ditempat, artinya kompensasi lebih diberikan kepada pegawai individual atas prestasi yang belum diukur oleh standar, misalnya pengakuan terhadap jam kerja yang lama, pegakuan jasa teladan minggu ini dan lain-lain. *Ketiga*, program insentif kelompok, merupakan rencana memberi kompensasi lebih di atas gaji pokok kepada semua anggota tim secara kolektif karena pencapaian standar khusus kinerja, produktivitas, atau perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. *Keempat*, rencana pembagian laba, merupakan program insentif yang memberikan kepada pegawai satu bagian (*share*) dari keuntungan organisasi dalam satu periode khusus. *Kelima*, program pembagian-perolehan (*gainsharing*) adalah rencana upah dalam mengimbali pegawai atas perbaikan dan produktivitas organisasi. *Keenam*, upah variable, merujuk kepada rencana apa saja yang mengikat upah pada produktivitas atau pada beberapa ukuran dari laba perusahaan.<sup>8</sup>

Rencana-rencana insentif lain yang dapat diikuti oleh pegawai dalam organisasi dapat berbentuk:

Rencana Pembagian Laba (*Profit Sharing Plan*), bentuk ini dapat meningkatkan komitmen pegawai, partisipasi, serta kemitraan pegawai, dan bias mengurangi tingkat keluar-masuk dan mendorong penghematan. *Profit Sharing Plan* ada beberapa jenis diantaranya *satu presentase*

---

<sup>8</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld. 2, h. 141.

*dari laba* (biasanya 15% - 20%) didistribusikan sebagai pembagian laba berdasarkan interval yang teratur. Ada juga rencana pembagian laba tertunda, artinya laba ditetapkan sebelumnya dalam laporan masing-masing pegawai, dan dibagikan pada akhir masa kerja (pensiun).

Rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plan: ESOP*), sebuah organisasi mengkontribusi dari persediaanya sendiri-atau uang tunai untuk digunakan membeli saham tersebut kepada orang kepercayaan, orang yang ditentukan untuk membeli saham dari persediaan perusahaan untuk para karyawan.

Rencana Scanlon, suatu rencana insentif yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon dan dirancang untuk mendorong kerjasama, keterlibatan, dan berbagai tunjangan. Rencana Scanlon bercirikan: filosofi kejasama sebagai dasarnya, identitas sebagai bentuk keterlibatan pegawai, kompetensi yang tinggi pada semua tingkatan, sistem keterlibatan dalam saran perbaikan dan produktivitas, serta berbagai rumusan tunjangan.

## VIII. HUBUNGAN ANTAR PEGAWAI

Kondisi tempat kerja (organisasi) sangat mempengaruhi pegawai untuk merasa puas atau tidak puas. Ketidak puasan berdampak pada berkumpulnya pegawai dan membantuk suatu serikat kerja (unionisasi) dan perundingan kolektif. Unionisasi adalah upaya para pekerja dan badan-badan di luar perusahaan (serikat buruh atau asosiasi) untuk bertindak sebagai satu kesatuan ketika berhubungan dengan manajemen berkaitan dengan masalah-masalah pekerjaan pegawai. Serikat kerja bila diakui oleh Badan Hubungan Tenaga Kerja Nasional (*Nasional Labor Relations Board/NRLB*), mempunyai otoritas yang sah untuk bernegosiasi kepada pihak organisasi atas nama para pekerja, untuk meningkatkan upah, kondisi jam kerja, dan kondisi pekerjaan lainnya serta untuk mengelola perjanjian yang terjadi.

Inti dari hubungan serikat buruh dengan manajemen adalah perlindungan kolektif. Perlindungan kolektif meliputi dua jenis interaksi, *pertama* perundingan mengenai kondisi-kondisi kerja, yang bila tertulis sebagai persetujuan kolektif (kontrak) tersebut menjadi dasar dalam hubungan pekerja dengan perusahaan di tempat kerja. *Kedua* mencakup kegiatan-kegiatan menterjemahkan dan memberlakukan persetujuan kolektif (administrasi kontrak) dan memecahkan setiap konflik yang ditimbulkannya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber*, h. 253.

## A. Hakikat Serikat Kerja

Sering dipersepsikan secara tidak benar, bahwa hubungan dan kepentingan para pekerja (pegawai) dan pihak manajemen berada pada posisi yang bertentangan. Persepsi demikian tidak tepat karena justru kepentingan pegawai dan manajemen saling berkaitan dan memiliki tingkat saling ketergantungan (*interdependensi*) yang tinggi. Kekeliruan persepsi ini sering menimbulkan konflik antara pekerja dan pihak manajemen.

Konflik tersebut memerlukan negosiasi antara pekerja dan pihak manajemen, dan keduanya harus bertekad dan beriktikad baik untuk menumbuhkan dan memelihara hubungan kerja yang ideal. Bila dalam negosiasi masing-masing pihak berusaha memperkuat posisinya itu merupakan hal yang wajar, tetapi bila perbedaan dalam negosiasi itu tidak tercapai penyelesaian terbaik bagi kedua belah pihak, diupayakan kebuntuan tersebut tidak semakin memburuk.

Harus diakui bahwa, keberadaan serikat kerja atau kemungkinan akan adanya serikat kerja bagi organisasi dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia organisasi, bagi pekerja sendiri, serikat kerja dapat membantu pekerja untuk memperoleh apa yang mereka inginkan, misalnya: upah yang tinggi dan keamanan kerja. Bagi pihak manajemen keberadaan serikat kerja dapat berakibat pada kurangnya fleksibilitas rekrutmen, penugasan-penugasan, hilangnya kendali, praktek kerja yang tidak efisien, struktur pekerjaan yang tidak fleksibel.

Serikat kerja memberikan kepada pekerja hak-hak yang secara hukum tidak dimiliki secara personal, hal ini mendorong organisasi untuk mempertimbangkan

reaksi para pekerja terhadap keputusan yang diambil. Serikat kerja membantu organisasi (perusahaan) melalui konsensi upah atau kerjasama dalam usaha-usaha bersama dalam pekerjaan, seperti program kerja kelompok atau *Scanlon plan*.<sup>2</sup> Yang memungkinkan bagi organisasi untuk melakukan usaha penyelamatan, terutama di masa-masa sulit, namun tetap menguntungkan dan kompetitif. Selain itu serikat pekerja juga dapat mengidentifikasi bahaya-bahaya dalam pekerjaan dan dapat meningkatkan kualitas pekerja dalam pekerjaannya.

## B. Proses Perundingan Kolektif

Sistem hubungan ketenagakerjaan terdiri atas tiga unsur, yaitu pekerja, manajemen, dan serikat kerja. Sedangkan unsur pemerintah sebagai katalisator ketiganya, setiap hubungan yang terjadi diantara ketiga unsur tersebut diatur dalam perundang-undangan yang berlaku. Unsur-unsur ketenagakerjaan seringkali tidak seiring sejalan, sehingga muncul hubungan bermusuhan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari masing-masing pihak.

Perundingan kolektif (*collective bargaining*) adalah suatu proses dimana para wakil (*representatif*) dari dua kelompok bertemu dan bermaksud merundingkan (negosiasi) satu perjanjian yang mengatur hubungan-hubungan kedua belah pihak di waktu yang akan datang.<sup>3</sup> Perundingan kolektif merupakan kerangka hubungan antara pegawai yang terwakili oleh serikat pekerja dengan pihak manajemen, untuk melakukan negosiasi dalam penetapan syarat-syarat hubungan kerja.

---

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 218.

Perundingan kolektif sebagai proses yang rumit dimana para negosiator dari serikat kerja dan pihak manajemen, saling mengadakan manuver untuk memenangkan kontrak yang paling menguntungkan. Dalam perundingan kolektif ada dua tipe dasar perundingan, yaitu: (1) *Tradisional* dan (2) *Integratif*. Perundingan tradisional menyangkut masalah distribusi “Benefits”, yaitu pengupahan, kondisi kerja, promosi, pemutusan hubungan kerja, hak-hak manajemen dan lain sebagainya.

Kedua adalah perundingan integratif, perundingan ini jarang terjadi, karena perundingan ini berkaitan dengan berbagai masalah timbal balik kedua belah pihak yang lebih besar, terutama menyangkut upaya pemecahan masalah atau pendamaian konflik-konflik yang terjadi. Perundingan integratif banyak dikatakan cocok untuk pengalokasian sumber daya dan beban kerja, perancangan pekerjaan-pekerjaan yang menarik, pelaksanaan pengendalian karyawan atau “kualitas kehidupan kerja”. Tipe ini juga hendaknya digunakan dalam penentuan jam kerja, penggajian, kompensasi tambahan, prosedur promosi, dan keamanan kerja. Dalam pelaksanaan tipe integratif, hendaknya pihak serikat kerja dan manajemen harus memandang pihak lain sebagai pihak yang dapat dipercaya dan kooperatif, keduanya harus memegang komitmen.

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson,<sup>4</sup> ada lima jenis perundingan yang dilaksanakan dalam negosiasi, yaitu distributif, integratif, konsesional, berkesinambungan, dan intraorganisasional. Perundingan distributif terjadi bila perselisihan antara masing-masing

---

<sup>4</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber*, h. 270.

pihak, dan hasilnya memberikan kemenangan bagi satu pihak dan memberikan kekalahan bagi pihak lainnya, masing-masing pihak berusaha mendapatkan hasil yang paling menguntungkan. Contoh mengenai permasalahan upah.

Perundingan integratif, terjadi bila terdapat lebih dari satu permasalahan yang harus dipecahkan dan mendapatkan kesepakatan integratif. Perundingan integratif berfokus pada solusi kreatif yang memadukan kepentingan masing-masing pihak, dan memberikan keuntungan bersama. Perundingan konsesional biasanya terkait dengan kondisi ekonomi organisasi, untuk terus hidup dan berkembang organisasi berusaha memperoleh konsensi dari serikat kerja, dan menjanjikan keamanan kerja sebagai imbalannya. Perjanjian seperti ini merupakan solidaritas serikat kerja, kredibilitas kepemimpinan, pengendalian serta pengaruh dan efektifitas serikat kerja.

Perundingan berkesinambungan, sebagai tindakan kesepakatan, kewajiban memelihara keselamatan kerja, serta peraturan pemerintah lainnya, kemudian membuat situasi bertambah rumit baik bagi serikat kerja maupun organisasi, dan seiring dengan perubahan lingkungan yang terus meningkat, maka negosiator berpaling pada perundingan yang berkesinambungan. Perundingan intraorganisasi, perundingan dengan pihak-pihak terkait atas perubahan-perubahan dalam posisi perundingan.

Dalam pelaksanaan perundingan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, karena akan mempengaruhi sikap, proses dan hasil perundingan. Faktor yang dapat mempengaruhi perundingan, yaitu:

1. Cakupan perundingan, yaitu cakupan pekerja yang akan terkena hasil perundingan atau perjanjian kerja.
2. Tekanan-tekanan perundingan serikat kerja, beberapa strategi yang digunakan untuk memaksa kelonggaran-kelonggaran dari organisasi, (1) pemogolan (*strikes*), (2) *picketing* (mencegah atau menghalangi karyawan-karyawan yang ingin masuk kerja sewaktu diadakan pemogokan, dan (3) *boycotts*.
3. Peranan Pemerintah, dalam perundingan biasanya lebih menyukai intervensi dari pemerintah untuk menyelesaikan masalah-masalah mereka, dalam bentuk perundang-undangan dan peraturan perburuhan.
4. Kesiediaan organisasi, kesiediaan organisasi untuk berunding secara terbuka ditentukan oleh kemampuan atau kekuatan organisasi, filsafat kepemimpinan, gaya manajerial dan penggunaan alat-alat pemaksa, seperti pemecatan, skorsing, demosi dan sebagainya.

Proses perundingan kolektif mempunyai tiga tahapan, tahap pertama tahap persiapan negosiasi sebagai tahap paling kritis. Tahap kedua, perundingan yang sangat tergantung pada kesiapan kedua belah pihak. Tahap ketiga, tahap administrasi perjanjian (kontrak) sebagai *follow-up* kegiatan-kegiatan negosiasi.

Perundingan merupakan langkah untuk menyusun suatu perjanjian kerja (kontrak) atau disebut juga *labor agreement*, mengenai uraian berbagai hak, kewajiban dan tanggungjawab manajemen dan serikat kerja (individu pegawai). Tahap persiapan negosiasi mencakup kegiatan memonitor lingkungan, menyusun

rencana perundingan, memilih negosiator (tim perunding), mendapat persetujuan top manajemen. Tahap perundingan, sebagai tahap tatap muka antara pihak manajemen dengan serikat kerja, dalam negosiasi biasanya mencakup persoalan: pengupahan, jam kerja dan kondisi kerja. Sedang tahap administrasi kontrak, setelah perjanjian diterima kedua belah pihak, isi perjanjian disampaikan melalui program-program pelatihan, dan juga menyusun perjanjian kerja (kontrak) untuk menjamin bahwa baik manajemen dan pegawai (serikat kerja) mentaati segala ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja.

### **C. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Ikatan kerja berlangsung selama kedua belah pihak masih saling membutuhkan, saling patuh dan taat akan perjanjian kerja yang disepakati bersama. Apabila tidak lagi saling membutuhkan maka terjadilah pemutusan hubungan kerja.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah suatu proses pelepasan keterikatan kerjasama antara perusahaan (organisasi) dengan tenaga kerja (pegawai), baik atas permintaan pegawai bersangkutan atau atas kebijakan organisasi, karena pegawai dipandang sudah tidak mampu memberikan produktivitas kerja atau karena kondisi perusahaan yang tidak memungkinkan. dan berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor: PER-150/Men/2000, tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Rugi di Perusahaan Swasta, maka PHK adalah pengakhiran hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja bergasarkan izin Panitia Daerah atau Panitia Pusat. PHK dapat dilakukan secara besar-besaran

(massal), yang berarti pemutusan hubungan kerja terhadap 10 (sepuluh) orang pekerja atau lebih pada suatu perusahaan dalam satu bulan atau terjadi rentetan PHK yang dapat menggambarkan suatu iktikad pengusaha untuk melakukan pemutusan kerja secara besar-besaran.

Pemutusan hubungan kerja harus mendapat izin dari panitia daerah (pemutusan perorangan), dan mendapat izin dari pusat untuk pemutusan masal. Perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja tanpa izin dari daerah dan pusat, bila kondisinya sebagai berikut:

1. Pekerja dalam masa percobaan, masa percobaan ini selama 3 bulan dan dinyatakan secara tertulis.
2. Pekerja mengajukan pengunduran diri secara tertulis atas kemauan sendiri tanpa mengajukan syarat.
3. Pekerja telah mencapai usia pensiun yang ditetapkan dalam perjanjian kerja atau peraturan perusahaan.
4. pekerja terikat oleh masa waktu (kerja kontrak).

PHK tidak dapat diberikan apabila berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Hal-hal yang berhubungan dengan kepengurusan atau keanggotaan serikat kerjayang terdaftar dalam Departemen /Dinas Tenaga Kerja atau dalam proses pembentukan serikat kerja.
2. Pengaduan pekerja kepada yang berwajib kepada pengusaha yang melanggar aturan negara.
3. Paham, Agama, Aliran, Suku, Golongan, atau Jenis Kelamin.

Dan PHK juga tidak dapat dilakukan dalam kondisi sebagai berikut:

1. Pekerja berhalangan karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melebihi 12 bulan berturut-turut.
2. Pekerja berhalangan karena tugas negara yang diatur dalam undang-undang, atau menjalankan ibadah yang disetujui pemerintah.
3. karena alasan menikah, hamil, atau melahirkan bagi wanita.

Menurut sifatnya pemutusan hubungan kerja dapat dibedakan menjadi tiga, pemutusan hubungan kerja secara hormat (seperti: permintaan sendiri, habis masa waktu kontrak, akibat ekonomi perusahaan, perkembangan teknologi, kondisi fisik-psikologis, meninggal dunia), pemutusan hubungan kerja sementara (seperti: pekerja dikenakan tahanan sementara akibat merugikan individu, kelompok, organisasi dan negara), dan pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat (seperti: pegawai melanggar kontrak kerja, bertindak dan berperilaku merugikan organisasi, melakukan tindak pidana, dan kemangkiran terus menerus).

## IX. AUDIT PEGAWAI

Audit pegawai merupakan salah satu fungsi pengawasan, Karena departemen HRD/Personalia dalam melaksanakan tugas-tugasnya diasumsikan tidak selalu benar, dalam kenyataannya departemen HRD akan menghadapi kesalahan-kesalahan, bahkan akan dijumpai kebijakan yang tidak memberikan jawaban atau bahkan tidak mengikuti jaman, bahkan tidak jarang organisasi yang meninggalkan audit pegawai/sumber daya manusia padahal keberadaannya sanagat penting.

Melalui audit pegawai baik itu cakupan departemen atau organisasi secara keseluruhan diharapkan audit dapat menemukan masalah sedini mungkin dan dapat menekan agar tidak menjadi masalah yang serius. Audit pegawai sebagai kegiatan mengevaluasi kegiatan-kegiatan kepegawaian yang dilakukan dalam organisasi, dapat member sumbangan penting dalam pemeliharaan hubungan kerja di dalam organisasi.

Audit sumber daya manusia merupakan proses pemeriksaan kualitas kegiatan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004). sedangkan (Gomez-Mejia, 2001), mengatakan audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Audit pegawai adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh dari kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen,

devisi, atau perusahaan.<sup>1</sup> Kegiatan audit pegawai dapat dirinci sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi sumbangan-sumbangan departemen personalia kepada organisasi
2. Meningkatkan kesan profesional terhadap departemen personalia
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme lebih besar di antara para karyawan departemen personalia
4. Menstimulasi keseragaman kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek personalia
5. Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen personalia
6. Merumuskan masalah-masalah personalia kritis
7. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur-prosedur personalia yang lebih efektif
8. Menyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan-aturan legal
9. Meningkatkan kesediaan untuk menerima perubahan-perubahan yang diperlukan dalam departemen personalia
10. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi departemen

Pentingnya audit pegawai untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia, mencakup ruang lingkup: menilai efektivitas, mengenali aspek-aspek yang masih

---

<sup>1</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), Cet-Ke. 14, hal. 225

bisa diperbaiki, mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, menunjukkan kemungkinan perbaikan dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut. Agar audit pegawai dapat mengenai sasaran menurut Sondang P Siagian<sup>2</sup>, perlu dipahami beberapa manfaat yang dapat dipetik, yaitu:

1. Identifikasi yang tepat tentang sumbangan yang dapat dan harus diberikan oleh bagian kepegawaian kepada organisasi dalam usaha mencapai tujuan dan berbagai sasarannya
2. Menumbuhkan citra professional dari bagian kepegawaian bukan hanya mampu merumuskan kebijaksanaan yang tepat, tetapi karena perannya menjembatani kepentingan para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan
3. Mendorong para pejabat dan petugaas pengelola sumber daya manusia meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya
4. Kejelasan tugas, wewenang, bagian kepegawaian agar tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab para manajer fungsional dan operasional yang dalam banyak organisasi sering menjadi salah satu sumber ketidak serasian hubungan kerja
5. Mendorong keseragaman penerapan berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan
6. Meningkatkan kemampuan bagian kepegawaian bersifat proaktif dalam arti mampu mengantisipasi

---

<sup>2</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) Cet-Ke.9, hal. 355

kemungkinan timbulnya permasalahan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan sedemikian rupa sebelum permasalahan itu berubaaah menjadi kritis

7. Menjamin ketaatan organisasi beserta seluruh komponennya kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh instansi pemerintah yang berwenang serta ketentuan-ketentuan yang berlaku khusus bagi organisasi yang bersangkutan.
8. Turut serta memikirkan dan berperan dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja seluruh pekerja
9. Menciptakan iklim kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi, termasuk yang berkarya dibagian kepegawaian, siap secara teknikal dan mental menerima perubahan yang akan terjadi
10. Menjamin bahwa system informasi kepegawaian selalu mutahir, akurat, dapat dipercaya dan mudah digunakan untuk berbagai kepentingan seperti untuk rekrutmen, perencanaan karier, pembinaan pegawai dan pengembangan sumber daya manusia

Kegiatan evaluasi sebagai audit pegawai di evaluasi melalui riset, peralatan riset yang digunakan disesuaikan dengan ruang lingkup riset. Pendekatan riset yang biasa digunakan adalah:

1. Pendekatan komparatif, tim audit pada pendekatan ini membandingkan departemen/organisasi yang satu dengan departemen/organisasi lainnya. Pendekatan ini digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan yang dilakukan.

2. Pendekatan wewenang dari luar (*outside authority approach*), pendekatan audit ini mengantungkan pada penemuan-penemuan ahli atau konsultan dari luar perusahaan yang digunakan sebagai standar mengevaluasi kegiatan atau program.
3. Pendekatan statistic, pendekatan ini digunakan tim audit dengan menyusun standar-standar statistic dari kegiatan atau program yang akan di evaluasi.
4. Pendekatan kepatuhan (*compliance approach*), pendekatan ini digunakan melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi personalia, tim audit memeriksa pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan organisasi.
5. Pendekatan MBO (Management By Obyektif), pendekatan ini digunakan dengan membandingkan hasil-hasil kegiatan pegawai dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mengumpulkan data tentang kegiatan-kegiatan pegawai, beberapa tehnik yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi adalah:

1. Wawancara (interview)
2. Kuesioner dan survai
3. Analisis catatan, mencakup; catatan keamanan, kesehatan, tingkat absensi, perputaran, file karyawan dll
4. Informasi eksternal, artinya informasi dari luar seperti informasi dari departemen tenaga kerja, asosiasi-asosiasi, hasil riset perguruan tinggi dll

5. Percobaan personalia, alat ini digunakan untuk melakukan percobaan di lapangan, percobaan memungkinkan untuk membandingkan kelompok percobaan dengan kelompok pengendalian di bawah kondisi normal.

### ***Contoh pertanyaan audit pegawai (SDM)***

Pertanyaan dasar :

- *Berapa banyak staff karyawan yang mengurus SDM di organisasi (termasuk pelatihan)?*
- *Bagaimana struktur organisasi SDM ?*
- *Bagaimana anggaran SDM ?*

Tentang Perekrutan :

- *Bagaimana mencari sumber daya untuk calon karyawan ?*
- *Bagaimana calon karyawan dipilih dan diseleksi ?*
- *Bagaimana pemenuhan secara aspek hukum tentang perekrutan?*
- *Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?*
- *Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?*

Tentang kompensasi dan manfaat

- *Apakah ada kebijakan kompensasi untuk setiap tingkatan, misal manajerial, staff dan pekerja?*
- *Bagaimana menentukan kebijakan gaji pokok?*
- *Apakah sistem pembobotan jabatan digunakan?*
- *Apakah uraian jabatan selalu diupdate?*
- *Apakah gaji tidak tetap (variable) ada dalam pelaksanaannya?*
- *Bagaimana penentuan kenaikan gaji?*
- *Apakah gaji dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja ?*
- *Apakah sistem penggajian sudah mengikuti aturan dan regulasi yang berlaku ?*

- *Apakah pemberian tunjangan sudah memenuhi persyaratan yang berlaku ?*
- *Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?*
- *Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?*

#### Tentang ketenagakerjaan

- *Bagaimana mengidentifikasi ketrampilan tenaga kerja ?*
- *Apakah ada isu-isu kritis mengenai suksesi tenaga kerja ?*
- *Apakah ada distribusi tenaga kerja yang tidak lazim berdasarkan umur, jenis kelamin dll ?*
- *Bagaimana perencanaan tenaga kerja dilakukan ?*
- *Bagaimana rencana suksesi untuk pimpinan dilakukan ?*
- *Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?*
- *Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?*

#### Tentang Pelatihan dan Pengembangan

- *Bagaimana pelatihan diberikan ?*
- *Bagaimana program pelatihan dikelola ?*
- *Apakah ada staff yang membidangi khusus masalah pelatihan ?*
- *Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?*
- *Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?*

#### Tentang Hubungan Industrial

- *Apakah serikat pekerja ada di organisasi ?*
- *Apakah persetujuan dan kesepakatan kolektif ada disini ? Kapan kadaluarsanya?*
- *Berapa banyak demo yang ada setiap tahun ?*
- *Apakah ada demo yang luar biasa ?*

### Tentang aspek hukum tenaga kerja

- *Apakah ada proses untuk mengelola isu kesesuaian dengan hukum sesuai yuridiksi yang berlaku?*
- *Apakah ada proses litigasi ?*
- *Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?*
- *Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?*

### Tentang sistem informasi dan teknologi SDM

- *Bagaimana data sistem informasi SDM diinstalasikan ?*
- *Seberapa update teknologi sistem informasi ?*
- *Apakah data dan informasi sudah benar akurat, tepat dan valid ?*
- *Apakah ada proses review terhadap teknologi informasi SDM secara periodik ?*

### Tentang Strategi SDM

- *Kepada siapa pimpinan SDM tertinggi melapor?*
- *Seberapa besar kepedulian top manajemen terhadap isu-isu SDM ?*

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Rosda Karya, 2001.
- A. Usmara (ed), *Paradigma Baru, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta : Amara Books, 2002.
- Barry Cushway, *Human Resource Manajemen*, Terj. Paloepi Tyas Rahajeng, Jakarta : Elek Media Komputindo, 2002.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2002.
- Darmawan Wibisono, *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Erlangga, 2006.
- Gery Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Benyamin Molan, Jld I dan II, Jakarta : Prenhallindo, 1997.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Bisnis Kompetitif*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2001.
- James C Craig dan Robert M Grant, *Strategic Management*, Jakarta: Gramedia, 2002
- Milkovich.Newman, *Compensation*, Sixth Edition, McGraw-Hill International.
- Robert Bacal, *Performa Management*, Terj. Surya Dharma, Jakarta : Gramedia, 2005.
- Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21*, Terj. Dwi Kartini Yahya, Jld I dan II, Jakarta : Erlangga, 1997.

- Robert L. Maltis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Siswanto Satrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: Bumiaksara, 2002.
- Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPF, 2000.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen*, Terj. Benyamin Molan, Jld I dan II, Jakarta : Prenhallindo, 1999.
- Sondan P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2001.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPF, 2000.
- TB. Sjafri Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2002.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2009.