



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201948601, 1 Agustus 2019

Pencipta

Nama : **Heldy Vanni Alam, Andi Yusniar Mendo, , dkk**
Alamat : Jl. Durian Blok C. No. 342, Kelurahan Tomulabutao Selatan,
Kecamatan Dungingi , Gorontalo, Gorontalo, 96139
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Heldy Vanni Alam, Endi Rahman, , dkk**
Alamat : Jl. Durian Blok C. No. 342, Kelurahan Tomulabutao Selatan,
Kecamatan Dungingi , Gorontalo, 28, 96139
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 31 Juli 2019, di Gorontalo

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000148641

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Hedy Vanni Alam	Jl. Durian Blok C. No. 342, Kelurahan Tomulabutao Selatan, Kecamatan Duingingi
2	Andi Yusniar Mendo	Jl. Gelatik, Kelurahan Heledulaa Utara, Kecamatan Kota Timur
3	Endi Rahman	Pauwo, Kelurahan Pauwo, Kecamatan Kabila

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Hedy Vanni Alam	Jl. Durian Blok C. No. 342, Kelurahan Tomulabutao Selatan, Kecamatan Duingingi
2	Endi Rahman	Pauwo, Kelurahan Pauwo, Kecamatan Kabila
3	Andi Yusniar Mendo	Jl. Gelatik, Kelurahan Heledulaa Utara, Kecamatan Kota Timur



BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses penanganan pegawai/karyawan/individu dalam organisasi atau lembaga, yang dilakukan oleh pimpinan, untuk mencapai berbagai tujuan. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan, yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Prosesnya terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, dan kepegawaian. Buku ini disusun khususnya untuk membantu mahasiswa dalam memperluas pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia.

Buku ini mengandung sembilan bab, yang menjabarkan mengenai konsep dasar manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, job analysis dan rancangan pekerjaan, rekrutmen karyawan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, produktivitas kerja, perencanaan dan pengembangan karier, serta manajemen gaji dan upah.

ideas
PUBLISHING

Alamat : Jl. Ir. Joesoef Jalie, No. 110 Kota Gorontalo 96128
Surel : infoideaspublishing@gmail.com
Website : www.ideaspublishing.co.id

ISBN 978-623-234-001-5



9 786232 340015

ideas
PUBLISHING

MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

* Hedy Vanni Alam
* Andi Yusniar Mendo
* Endi Rahman

ideas
PUBLISHING

* Hedy Vanni Alam
* Andi Yusniar Mendo
* Endi Rahman

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Edisi I

BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
EDISI 1

HELDY VANNI ALAM
ANDI YUSNIAR MENDO
ENDI RAHMAN



IP.035.05.2019

**BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
EDISI 1**

Heldy Vanni Alam
Andi Yusniar Mendo
Endi Rahman

Pertama kali diterbitkan pada Mei 2019
Oleh **Ideas Publishing**

Alamat : Jalan Prof.Dr.Ir. Joesoef Dalie No. 110
Kota Gorontalo
Surel : infoideaspublishing@gmail.com
Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/17

ISBN: 978-623-234-001-5

Penyunting: Mudrikatul Jannah Djibu
Penata Letak: Mudrikatul Jannah Djibu
Desain Sampul: Sintia R. Hasan

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh
isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.





DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	ix
PRAKATA	xi

BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PENDAHULUAN	1
PENYAJIAN	2
A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	3
B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Organisasi	7
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	13
1. Tujuan Organisasional	13
2. Tujuan Fungsional	14
3. Tujuan Sosial	15
4. Tujuan Personal	15
E. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	16
F. Tantangan-Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
Senarai	18
Penutup	19



BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

PENDAHULUAN	21
PENYAJIAN	
A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	22
B. Komponen-Komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	
1. Tujuan.....	24
2. Perencanaan Organisasi.....	24
C. Syarat dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia	25
D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	
1. Lingkungan Eksternal	26
2. Keputusan-Keputusan Organisasional.....	27
3. Faktor-Faktor Persediaan Karyawan	28
E. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	28

BAB 3 JOB ANALYSIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN

PENDAHULUAN.....	33
PENYAJIAN	
A. Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	
1. Pengertian Analisis Jabatan	34
2. Pelaksanaan Analisis Jabatan.....	36
3. Penggunaan Informasi Analisis Jabatan.....	38
4. Persyaratan Jabatan	40
B. Rancangan Pekerjaan	
1. Perancangan Pekerjaan.....	40
2. Teknik Perancangan Ulang Pekerjaan.....	42

BAB 4 REKRUTMEN

PENDAHULUAN	45
-------------------	----



PENYAJIAN

A. Pengertian Rekrutmen.....	46
B. Tahap-Tahap Perekrutan.....	46
C. Proses Perekrutan.....	48
D. Sumber Rekrutmen.....	50
E. Metode Perekrutan.....	51
F. Kendala-Kendala dalam Proses Perekrutan.....	53
G. Prosedur Perekrutan Karyawan.....	59
H. Evaluasi Perekrutan.....	62
I. Rekrutmen Berdasarkan Politik dan Karier Birokrasi	63
J. Teknik-Teknik Perekrutan.....	64

BAB 5 SELEKSI

PENDAHULUAN.....	67
------------------	----

PENYAJIAN

A. Pentingnya Seleksi.....	68
B. Dasar dan Tujuan Seleksi.....	68
1. Kebijakan Perburuhan Pemerintah.....	69
2. Spesifikasi Jabatan (<i>Job Spesification</i>).....	69
3. Ekonomi Rasional.....	69
4. Etika Sosial.....	70
C. Penetapan Jumlah Karyawan.....	70
1. Metode Nonilmiah.....	71
2. Metode Ilmiah.....	72
D. Kualifikasi Seleksi.....	72
E. Kendala-Kendala Seleksi.....	74

BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

PENDAHULUAN.....	77
------------------	----

PENYAJIAN

A. Makna Pelatihan dan Pengembangan.....	78
--	----



B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	80
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan	81
D. Gejala Pemicu Pelatihan dan Pengembangan.....	81
E. Tahapan Perencanaan Pelatihan	83

BAB 7 PRODUKTIVITAS KERJA

PENDAHULUAN.....	87
------------------	----

PENYAJIAN

A. Pengertian Produktivitas Kerja.....	88
B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja	88
C. Pengukuran Produktivitas Kerja	90
D. Manfaat Pengukuran Produktivitas Kerja.....	91
E. Keuntungan Peningkatan Produktivitas Kerja.....	91

BAB 8 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

PENDAHULUAN.....	93
------------------	----

PENYAJIAN.....	94
----------------	----

A. Konsep Karier.....	96
B. Konsep Perencanaan Karier	98
C. Tahap Perencanaan Karier	102
D. Elemen Utama Perencanaan Karier	105
E. Langkah-Langkah Perencanaan Karier	106
F. Manfaat Perencanaan Karier	107
G. Metode Perencanaan Karier	109
H. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Karier	109
I. Tipe Jalur Karier.....	110
J. Siklus Karier	111
K. Pengembangan Karier (<i>Career Development</i>).....	112



L. Manfaat Pengembangan Karier	114
M. Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier	115
Kesimpulan.....	119

BAB 9 MANAJEMEN GAJI DAN UPAH

PENDAHULUAN.....	121
------------------	-----

PENYAJIAN

A. Klasifikasi Gaji	
1. Pengertian Gaji.....	122
2. Peranan Gaji.....	123
3. Fungsi dan Tujuan Penggajian	124
4. Manfaat Penggajian	126
B. Klasifikasi Upah	
1. Pengertian Upah.....	127
2. Macam-Macam Sistem Pengupahan	128
3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Upah	129
4. Keadilan dan Kelayakan dalam Pengupahan	130
5. Landasan Kebijakan Pengupahan	131
C. Sistem Penggajian dan Pengupahan	
1. Informasi yang Dibutuhkan Manajemen	132
2. Fungsi Terkait.....	132
3. Jaringan Prosedur	134
4. Dokumen yang Digunakan.....	137
5. Catatan Akuntansi yang Digunakan	139

DAFTAR PUSTAKA.....	141
----------------------------	------------

TENTANG PENULIS	145
------------------------------	------------







Gambar 1.1 Proses manajemen sumber daya manusia 16







Penyusunan buku ini dapat diselesaikan atas izin Allah Swt., maka segala puji atas kuasa-Nya, sehingga **Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1** ini dapat direalisasikan. Buku ini disusun dengan tujuan sebagai alat bantu mahasiswa untuk memahami materi ajar manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi proses memperoleh, melatih, menilai, dan kompensasi karyawan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta keadilan dalam wilayah kerja. Bahasan lebih lanjut mengenai proses manajemen karyawan dalam sebuah organisasi, dapat ditemukan dalam buku ini.

Dalam buku ini, terdapat sembilan bahasan utama terkait manajemen sumber daya manusia yang dibagi menjadi sembilan bab. Masing-masing bab diharapkan dapat memperluas pengetahuan mahasiswa mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia, serta melatih kemandirian mahasiswa dalam mempelajari materi-materi di dalamnya.



Akhir kata, kami menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang turut berperan dalam penulisan dan penyusunan buku ini. Semoga segala usaha dan perbuatan kita diridhai Allah Swt.

Tim Penulis



KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini menyajikan uraian pengenalan tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang dibagi ke dalam dua subbahasan, yakni definisi manajemen sumber daya manusia dan pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi semua manajer.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan tentang definisi konseptual dari manajemen sumber daya manusia, serta kaitannya dengan proses manajemen;
2. Mengungkapkan pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi semua manajer, serta memberikan contoh yang sesuai;
3. Mengilustrasikan tanggung jawab sumber daya manusia dari garis dan staf sumber daya manusia manajer;
4. Mengilustrasikan tren penting yang memengaruhi manajemen sumber daya manusia.



PENYAJIAN

Uraian Materi

Dalam organisasi, terdapat sejumlah orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang-orang (individu) tersebut direkrut, dijadikan sebagai pegawai, kemudian ditempatkan pada suatu pekerjaan atau jabatan tertentu. Selanjutnya, jika pegawai telah memenuhi kewajiban untuk melaksanakan tugas pokok beserta fungsinya pada pekerjaan dan jabatan tersebut, maka pegawai dapat memperoleh haknya dalam berbagai skema pembinaan dan pengembangan.

Pada dasarnya, skema pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan suatu proses untuk menjamin keberlanjutan dari pekerjaan yang diemban. Skema pembinaan dan pengembangan tersebut meliputi penggajian, penilaian kinerja, pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Dengan memperoleh gaji dan/atau penghargaan lainnya, maka seorang pegawai mendapatkan haknya sesuai dengan kontribusi yang telah ia berikan kepada organisasi. Hal ini tentunya akan memberikan dampak pada prestasi dan kinerja pegawai dalam melaksanakan setiap tugasnya.

Keberadaan seorang pegawai dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh hasil penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, untuk menunjukkan apakah kinerja aktual seorang pegawai mampu melampaui, sama dengan, atau bahkan di bawah kinerja standar yang telah ditetapkan. Jika kinerja aktual pegawai berada di bawah kinerja standar, maka pegawai tersebut berada pada tingkat (level) *tidak bisa*. Jika kinerja aktual pegawai sama dengan kinerja standar,



berarti tingkat pegawai tersebut *biasa saja*. Dan jika kinerja aktual pegawai melampaui kinerja standar, maka pegawai tersebut berhak memperoleh predikat *luar biasa*.

Hasil penilaian kinerja juga dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam menentukan keberlanjutan pegawai tersebut. Jika pegawai berstatus percobaan, maka hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar bagi organisasi untuk memutus atau meneruskan kontrak kerja. Jika pegawai telah berstatus sebagai pegawai tetap, maka hasil penilaian kinerja dapat memandu organisasi untuk meninjau gaji, karier, atau bahkan program pendidikan dan pelatihan. Pegawai tetap yang memiliki kinerja tinggi dan *luar biasa*, layak mendapat kenaikan gaji, atau pangkat dan jabatannya, sebagai penghargaan. Sehingga dapat memacu prestasi dan kinerja yang lebih baik di masa-masa mendatang. Sementara bagi pegawai tetap dengan kinerja buruk, sangat layak untuk mendapat perlakuan khusus dalam bentuk wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai diharapkan mampu mencapai tingkat kinerja aktual di atas kinerja standar. Perekrutan, pemilihan, atau seleksi pegawai, penempatan wilayah kerja, penggajian, penilaian kinerja, pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan, merupakan fungsi-fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia.

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi dijalankan oleh orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, berdasarkan aturan yang telah ditetapkan secara formal. Seorang manajer adalah orang yang bertanggung jawab mengelola orang-orang dalam organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi. Tanggung



jawab pengelolaan yang dimaksud, melibatkan lima fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, memimpin, dan mengendalikan. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi tersebut mewakili proses manajemen, dengan masing-masing fungsi melibatkan beberapa kegiatan khusus.

1. Perencanaan. Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
2. Pengorganisasian. Memberi tugas tertentu kepada masing-masing bawahan, mendirikan departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, mengoordinasikan bawahan untuk bekerja.
3. Pengaturan Staf. Menentukan karakteristik individu yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasihati karyawan, memberi kompensasi kepada karyawan.
4. Memimpin. Memberi komando kepada orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan.
5. Mengendalikan. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memonitor kinerja aktual dan membandingkannya dengan standar, mengambil tindakan korektif, dan menyesuaikan kebutuhan.

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen dalam organisasi tersebut, fokus kajian pada materi ini menyangkut pengelolaan staf, manajemen individu, atau fungsi manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan



kompensasi karyawan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta keadilan dalam wilayah kerja. Mencermati hal ini, maka dapat digarisbawahi ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, meliputi:

1. melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat dari setiap pekerjaan pegawai/karyawan/individu);
2. merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerjanya;
3. memilih calon pekerja;
4. mengorientasikan dan melatih pegawai/karyawan/individu baru;
5. mengelola upah dan gaji (memberi kompensasi kepada karyawan);
6. memberikan insentif dan manfaat;
7. melakukan penilaian kinerja;
8. menjalin komunikasi (wawancara, konseling, dan pendisiplinan)
9. melatih dan mengembangkan manajer;
10. membangun komitmen pegawai/karyawan/individu. (Dessler, 2013:30).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Rivai & Sagala, 2013:1). Prosesnya terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, dan kepegawaian, yang tujuannya tidak lain adalah untuk memberikan pengetahuan tentang pengelolaan sumber daya manusia secara tepat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia—bukan mesin—dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Di samping itu,



MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi sumber daya manusia secara langsung.

Berikut adalah beberapa pengertian MSDM menurut para ahli, antara lain:

1. R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2005:2) mendefinisikan MSDM sebagai penggunaan utilisasi pegawai untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan organisasi;
2. M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., & James L. Gibson (2004:519) merumuskan definisi MSDM sebagai proses untuk mencapai berbagai tujuan organisasional melalui pengadaan (*acquiring*), pembinaan (*retaining*) hingga penghentian atau pemensiunan (*terminating*), dan pengembangan (*developing*)
3. Dessler (2013:30) menjelaskan *human resources management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*. Artinya, manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan juga memperhatikan hubungan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta masalah keadilan.
4. Veithzal Rivai & Ella Jaufani Sagala (2013:1) mendefinisikan MSDM sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.



Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.”

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam menangani pegawai/karyawan/individu dalam organisasi atau lembaga yang dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai berbagai tujuan, yang meliputi: pengadaan, pembinaan, pelatihan, penilaian, pengembangan, pemberian kompensasi, perhatian kepada hubungan kerja, keadilan, kesehatan dan keselamatan kerja hingga penghentian atau pemensiunan.

B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Organisasi

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan, yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, para manajer di semua lapisan harus menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia.

Secara umum, manajer melakukan segala sesuatunya melalui upaya orang lain, yang membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengaryakan orang-orang, untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi, manajemen sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota-anggota organisasi meraih tujuan



pribadi mereka. Manajer harus mencari berbagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan dalam kehidupan organisasi, kualitas lingkungan kerja, dan efisiensi serta produktivitas karyawan. Pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan, merupakan dua pilar yang saling menopang satu sama lain, tidak terpisahkan dan tidak berdiri sendiri.

Hal esensial dari manajemen sumber daya manusia, adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara penuh, sehingga para individu/karyawan bekerja dengan efektif, dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat hal penting yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia.

1. Pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis sangat ditekankan. Hal ini didasarkan atas fakta bahwa manajemen sumber daya manusia bukan sebatas aktivitas strategi belaka, melainkan juga pusat dari pencapaian tujuan bisnis.
2. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia saat ini, tidak lagi hanya terletak pada manajer khusus, namun dianggap terletak pada manajemen lini senior. Hal ini menegaskan perlunya manajer sumber daya manusia menyerahkan tanggung jawab pengelolaan aktivitas manusia kepada manajemen lini senior.
3. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dan dari kolektivisme menjadi individualisme. Hal ini memperlihatkan adanya pergeseran dari hubungan industri menjadi hubungan karyawan.
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif manajer untuk berperan sebagai penggerak dan fasilitator.



Hal ini menyiratkan bahwa pembentukan dan pengelolaan kultur organisasi, sama pentingnya dengan kerja organisasi itu sendiri, yaitu memberikan peluang kepada seluruh individu untuk merealisasikan seluruh potensi mereka (Simamora, 2006:5).

Banyak organisasi menyatakan bahwa individu atau karyawan adalah aset yang paling penting, dan mengakui peran pentingnya dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2016:356), terdapat tiga alasan mengapa MSDM penting bagi organisasi, yaitu:

1. MSDM bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil *human capital index*, sebuah studi menyeluruh oleh lebih dari 2000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa MSDM yang berorientasi pada manusia, memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul. Penelitian lain menemukan 71% dari CEO mengatakan bahwa modal manusia adalah sumber utama dari nilai ekonomi yang terjaga. Hal ini kemudian berlaku di hampir seluruh organisasi

2. MSDM menjadi bagian penting dari strategi organisasi.

Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan, menyiratkan bahwa manajer harus mengubah pemikirannya terhadap para pekerja, dan pandangan terhadap hubungan kerja yang ada. Artinya, para karyawan harus bekerja sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra, dan bukan semata-mata memandangnya sebagai biaya yang harus



diminimalkan atau dihindari. Inilah yang disebut organisasi berorientasi manusia.

3. Perilaku organisasi terhadap orang-orang di dalamnya, juga sangat memengaruhi kinerja organisasi.

Sebagai contoh, salah satu studi melaporkan bahwa praktik-praktik kerja yang lebih baik, bisa meningkatkan nilai pasar hingga 30%. Studi lain, yang mengukur rata-rata pengembalian pemegang saham tahunan pada perusahaan-perusahaan yang masuk dalam daftar tahunan *fortuner* “*100 Best Companies to Work For*”, memperlihatkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut mengalahkan S&P 500 secara signifikan selama periode 10 tahun, 5 tahun, 3 tahun, dan 1 tahun. Praktik-praktik kerja yang dihasilkan, baik kinerja individu yang tinggi maupun kinerja organisasi yang tinggi, dikenal sebagai praktik kerja berkinerja tinggi. Praktik-praktik ini tampaknya seperti suatu komitmen untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian para pekerja suatu organisasi. Selain itu, untuk menambah motivasi para pekerja, mengurangi waktu bermalasan, dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan yang berkinerja rendah untuk keluar.

Semakin baik sumber daya manusia yang dikelola, akan menghasilkan hal yang semakin vital bagi kesuksesan organisasi di masa mendatang. Manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia, akan menjadi unsur yang penting dari tugas manajemen organisasi dengan sendirinya. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, maka efektivitasnya akan merosot lebih cepat dari sumber daya lainnya.



C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada hakikatnya, terdapat berbagai macam fungsi MSDM yang secara operasional harus dilaksanakan dengan tepat. Ketepatan pelaksanaan fungsi MSDM tersebut, harus sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), yaitu dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), dapat diketahui semua pihak (*transparency*), dapat diperkirakan hasilnya (*predictability*), melibatkan semua pihak yang berkepentingan (*participation*), dan didukung oleh daya dan kemampuan yang memadai (*capacity*).

Dalam buku klasik tentang nilai strategis MSDM, Alan R. Nankervis, Robert L. Compton, dan Terence E. McCarthy (1992), sebagaimana dikutip oleh Irianto (2016:4), bahwa fungsi-fungsi MSDM dapat diidentifikasi dalam 4 (empat) bidang utama, yaitu perencanaan, pengadaan, penghargaan, dan pengembangan.

1. Perencanaan.

Bidang perencanaan mencakup fungsi perencanaan SDM (*Human Resource Planning*), dan sistem informasi SDM (*Human Resource Information System*)

2. Pengadaan atau *Staffing*.

Bidang pengadaan atau *staffing*, meliputi fungsi analisis jabatan (*job analysis*), rekrutmen (*recruitment*), dan seleksi (*selection*).

3. Penghargaan.

Bidang penghargaan mencakup fungsi manajemen penggajian (*remuneration management*).

4. Pengembangan.

Bidang pengembangan meliputi fungsi penilaian kinerja (*performance assessment*), pelatihan dan pengembangan



(*training and development*), serta manajemen dan pengembangan karier (*career management and development*).

Bidang perencanaan dalam MSDM merupakan keharusan untuk memastikan bahwa jumlah pegawai mencukupi organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Pada hakikatnya, fungsi perencanaan SDM, menghitung antara pegawai yang tersedia (*supply*) dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan (*demand*). Sementara itu fungsi sistem informasi SDM memiliki peran yang sangat strategis, khususnya dalam rangka membuat keputusan dengan cepat dan tepat tentang pengelolaan SDM. Berdasarkan sejumlah data yang kemudian dikelola menjadi informasi yang akurat, organisasi dapat mengambil keputusan secara efektif tentang berbagai hal yang berkaitan dengan SDM.

Dalam hal pengadaan pegawai atau *staffing*, organisasi diuji konsistensinya untuk bersikap objektif dan konsisten. Berdasarkan perhitungan ketersediaan dan kebutuhan pegawai dengan didukung oleh keputusan yang tepat, maka organisasi harus menindaklanjuti dengan proses yang benar pula. Fungsi rekrutmen dan seleksi menjadi batu ujian bagi organisasi untuk benar-benar memilih calon yang tepat sesuai kebutuhan, dengan cara-cara yang transparan. Harus diingat bahwa sebelum langkah rekrutmen dan seleksi dilakukan, organisasi harus menyiapkan naskah analisis jabatan sebagai pedoman rekrutmen. Analisis jabatan merupakan fungsi SDM yang menghasilkan informasi penting berupa uraian pekerjaan (*job description*), dan persyaratan atau spesifikasi calon pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang telah diuraikan (*job specification*). Hanya



dengan perencanaan SDM dan analisis jabatan, fungsi rekrutmen dan seleksi baru dapat dilaksanakan.

Bidang penghargaan dilaksanakan melalui fungsi manajemen penggajian. Dalam fungsi ini, pegawai dapat memastikan akan dapat memperoleh haknya secara adil. Sementara itu bagi organisasi, mekanisme penggajian dapat memperoleh nilai keefektifannya. Dengan pemberian gaji, para pegawai diharapkan dapat memberi kontribusi yang signifikan, sehingga semua tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

Bidang pengembangan sangat esensial bagi organisasi maupun pegawai. Fungsi penilaian tidak bisa diabaikan, karena organisasi dapat memutuskan perkembangan pegawai berdasarkan data kinerja dalam periode tertentu. Berkaitan dengan penilaian kinerja, organisasi dapat memutuskan perkembangan karier pegawai dalam organisasi. Fungsi pelatihan dan pengembangan, dapat membantu pegawai untuk mengatasi kesenjangan kompetensi agar semua tugas dan pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan mampu melampaui kinerja standar.

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan manajemen, termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia pasti memiliki tujuan. Tujuan MSDM terdiri atas 4 (empat) aspek, yaitu tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan sosial dan tujuan personal.

1. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Di samping itu, tujuan



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

- a. meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik;
- b. mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja;
- c. mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan;
- d. memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak karyawan;
- e. membantu organisasi mencapai tujuannya.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional berupaya untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi



tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

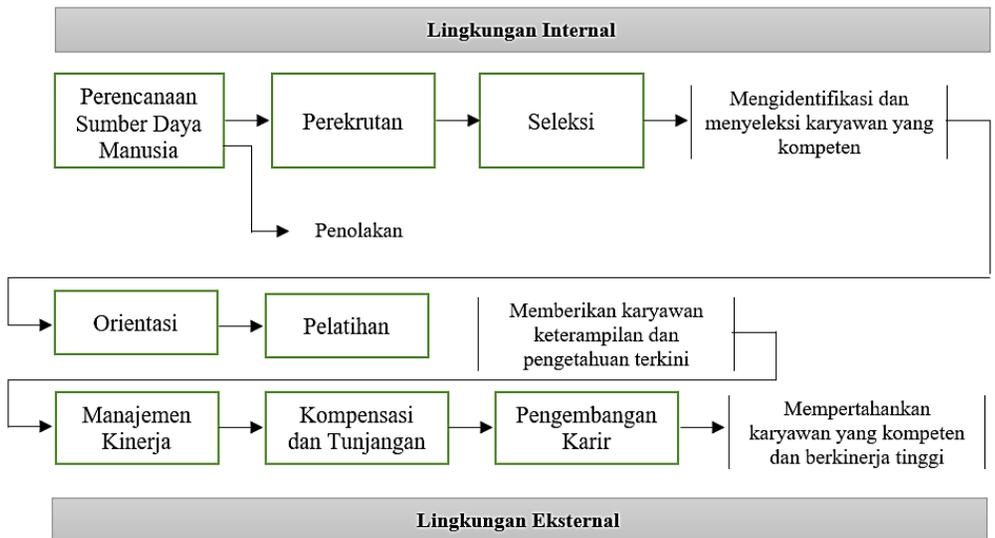
Tujuan sosial yaitu secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat, dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

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



E. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 1.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

F. Tantangan-Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi hanyalah suatu cara atau metode pengelolaan sumber daya manusia, agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi, melalui upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensinya menjalankan peran dan tugasnya, dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi, untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen organisasi, secara jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi bergerak dan



berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi.

Perusahaan membutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam penerapannya, MSDM akan dihadapkan dengan berbagai tantangan. Byars dan Rue (1997) menyatakan bahwa tantangan manajemen sumber daya manusia saat ini dan di masa mendatang adalah munculnya isu-isu keberagaman di tempat kerja, adanya perubahan tuntutan dari pemerintah, adanya perubahan struktur organisasi, adanya perkembangan teknologi khususnya teknologi informatika, dan adanya isu pendekatan manajemen yang cenderung ke arah pemberdayaan karyawan dan tim kerja mandiri.

Tantangan yang dihadapi perusahaan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu tantangan eksternal dan tantangan internal. Tantangan eksternal adalah kekuatan di luar perusahaan, yang memengaruhi kinerja organisasi tetapi secara luas berada di luar jangkauan pengendalian manajemen, sehingga manajer perlu mengawasi lingkungan eksternal secara terus-menerus terhadap peluang dan ancaman. Manajer juga harus menjaga keluwesan agar bereaksi secara cepat terhadap tantangan lingkungan. Satu metode yang umum dan berhasil dalam mengawasi lingkungan, yaitu membaca berita bisnis. Tantangan eksternal berupa perubahan lingkungan bisnis yang cepat, keragaman tenaga kerja, globalisasi, peraturan pemerintah, perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga, dan kekurangan tenaga kerja yang terampil. Sementara itu, tantangan internal berupa posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif, fleksibilitas, pengurangan tenaga kerja,

tantangan restrukturisasi, bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, dan serikat pekerja.

Untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut, manajemen personalia dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut.

1. Memonitor perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis secara terus menerus, atau secara efektif dan efisien, dengan membaca majalah, mendengarkan siaran radio, televisi, dan mendapatkan informasi-informasi *up to date* yang diperlukan;
2. Merespon atau mereaksi setiap informasi yang telah dianalisis, secara cepat dan fleksibel, untuk menghasilkan respon yang paling tepat dengan cara mengembangkan, mempertahankan atau meng-hentikan kegiatan bisnis dan kebijaksanaan SDM yang sedang berlangsung.

Senarai

1. MSDM merupakan instrumen organisasi dalam melakukan utilisasi atau penggunaan pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Fungsi-fungsi utama MSDM mencakup: perencanaan, pengadaan, penghargaan, dan pengembangan.
3. Ruang lingkup proses MSDM meliputi: analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan serikat pekerja.
4. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.



5. Tantangan MSDM meliputi tantangan internal dan eksternal seperti: teknologi, globalisasi, deregulasi, perubahan demografi dan dunia kerja, serta tantangan ekonomi.

Penutup

Untuk mengetahui tingkat pemahaman mahasiswa tentang konsep dasar MSDM sebagaimana telah disajikan pada bab ini, maka disusun serangkaian pertanyaan yang harus dijawab yakni sebagai berikut.

1. Jelaskan definisi MSDM secara umum !
2. Jelaskan pentingnya MSDM bagi organisasi !
3. Uraikan fungsi-fungsi MSDM secara umum !
4. Jelaskan dengan gambar proses MSDM !
5. Jelaskan dan berikan contoh tantangan eksternal dan internal yang dihadapi manager dalam MSDM !





PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini menjelaskan mengenai perencanaan sumber daya manusia, meliputi pengertian perencanaan sumber daya manusia, komponen-komponen, syarat dan prosedur, faktor-faktor yang memengaruhi, serta manfaat perencanaan sumber daya manusia.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. menyimpulkan definisi perencanaan sumber daya manusia
2. mengklasifikasikan tujuan dan manfaat perencanaan sumber daya manusia
3. menggambarkan langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia
4. mengemukakan tantangan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia
5. mengoptimalkan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia



6. memilih teknik, sistem, dan model perencanaan sumber daya manusia yang tepat

PENYAJIAN

Uraian Materi

A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah inti manajemen, karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan kepada rencana tersebut. Perencanaan tersebut memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*), merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia. Sebab, dengan adanya perencanaan, maka kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia, menjadi lebih terarah.

Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander (dalam Nawawi, 1998: 137), mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja, ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi. Tujuannya adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin, dan untuk memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan atau kualifikasi dalam mengisi posisi, ketika mengalami kekosongan. Perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan pada suatu organisasi, yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah ada.



Pengertian lain menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan (*demand*) bisnis dan lingkungan, kepada organisasi, di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut, sekurang-kurangnya ada empat kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia, yakni:

1. persediaan sumber daya manusia pada saat ini;
2. peramalan (perkiraan) suplai dan permintaan sumber daya manusia;
3. rencana untuk menambah tenaga kerja yang bermutu;
4. berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja secara sistematis, dari suatu organisasi, di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia di suatu organisasi sangat penting, tidak hanya bagi organisasi itu sendiri, namun juga bagi tenaga kerja yang bersangkutan dan bagi masyarakat.

Keuntungan-keuntungan dari perencanaan sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

1. mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia;
2. menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi;
3. membantu program penarikan tenaga dari bursa atau perasaan tenaga kerja secara baik;
4. mengadakan tenaga kerja baru secara ekonomis;



5. dapat mengoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia;
6. mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

B. Komponen-Komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu tujuan, dan perencanaan organisasi.

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada, untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang. Hal tersebut ditujukan demi menghindari *mismanagement* dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan sumber daya manusia dipengaruhi secara drastis oleh



tingkat produksi, baik tingkat produksi dari perusahaan penyedia (*supplier*), maupun perusahaan pesaing. Meramalkan sumber daya manusia, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier.

C. Syarat dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

Syarat-syarat yang harus dipenuhi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia, adalah sebagai berikut:

1. harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakan;
2. harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumber daya manusia;
3. harus mempunyai pengalaman luas tentang *job analysis*, organisasi dan situasi persediaan sumber daya manusia;
4. harus mampu membaca situasi sumber daya manusia masa kini dan masa mendatang;
5. mampu memperkirakan peningkatan sumber daya manusia dan teknologi masa depan.

Sedangkan prosedur yang dilakukan dalam melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, adalah sebagai berikut:

1. menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan;
2. mengumpulkan data dan informasi tentang sumber daya manusia;
3. mengelompokkan data dan informasi serta menganalisis;
4. menetapkan beberapa alternatif;
5. memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana;



6. merealisasikan pemberian informasi perencanaan kepada para karyawan.

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu lingkungan eksternal, keputusan-keputusan organisasional, dan faktor-faktor persediaan karyawan.

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek. Bahkan, beberapa perubahan lingkungan tidak dapat diperkirakan dalam jangka panjang sekalipun. Hal ini mengingat.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh, tingkat inflasi, pengangguran, dan tingkat bunga, sering menjadi faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia, melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Perubahan-perubahan teknologi sekarang ini, tidak hanya sulit diramal, tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan dahsyat komputer saat ini, menjadi contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lain, yang dapat memengaruhi permintaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Sebagai



contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya, melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-Keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional, memengaruhi permintaan sumber daya manusia. Keputusan-keputusan organisasional tersebut, terkait dengan beberapa hal berikut.

- a. Rencana strategi perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Hal tersebut mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu, seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan, di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menerjemahkan rencana-rencana berupa strategi, menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Ramalan penjualan dan produksi, juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek meskipun tidak setepat perubahan yang disebabkan oleh anggaran.
- d. Perluasan usaha, berarti membutuhkan sumber daya manusia baru.
- e. Reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan, dapat mengubah kebutuhan sumber daya



manusia secara radikal. Selain itu, reorganisasi menimbulkan keperluan perusahaan akan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian, semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya, bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan sumber daya manusia yang akurat.

E. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dengan perencanaan tenaga kerja, diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, baik bagi perusahaan, maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia, yang sudah menjadi bagian dari perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
 - a. jumlah karyawan yang ada;
 - b. berbagai kualifikasi karyawan;
 - c. masa kerja masing-masing karyawan;
 - d. pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti;
 - e. bakat karyawan yang masih perlu dikembangkan;



f. minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, tidak hanya untuk pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas saat ini, melainkan juga berhubungan dengan kepentingan di masa depan, seperti:

- a. promosi karyawan tertentu, untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi, jika terjadi kekosongan karena berbagai sebab;
 - b. peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama, dalam hal terjadinya alih wilayah kerja, yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan, apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard operating procedure* (SOP) menjadi pedoman kerja dalam perusahaan, meliputi: suasana kerja kondusif; perangkat kerja menjalankan kerja sesuai dengan tugas masing-masing serta sumber daya manusia yang tersedia; adanya jaminan keselamatan kerja; semua sistem telah berjalan dengan baik dan dapat diterapkan secara baik; serta fungsi organisasi dan penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
3. Produktivitas kerja dapat lebih ditingkatkan apabila perusahaan memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, dan pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong



karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan, kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dapat meningkat. Selanjutnya, peningkatan tersebut dapat diikuti oleh peningkatan disiplin kerja, yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan, yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, dalam arti jumlah dan kualifikasinya, untuk memenuhi berbagai jabatan, dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Dewasa ini, salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Ketersediaan informasi yang cepat dan akurat, semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri, maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi tersebut, manajemen memiliki kemudahan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia (*human resources information*), yang berbasis pada teknologi canggih. Hal tersebut menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari, di era perubahan yang serba cepat.
6. Salah satu kegiatan yang dilakukan sebelum perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya



manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam artian berikut.

- a. Permintaan tenaga kerja oleh pengguna tenaga kerja, dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi, dan lokasinya.
 - b. Jumlah pencari pekerjaan, beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji, dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
7. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar penyusunan program kerja, bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja yang disusun, adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada, demi meningkatkan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarasannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, perusahaan akan kesulitan menyusun program kerja yang realistis.
 8. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan muara untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruit*) sebagai karyawan dalam perusahaan. Adanya data perencanaan sumber daya manusia dapat mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, data perencanaan sumber daya manusia juga dapat digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
 9. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya



data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia, maka akan mempermudah penyusunan program menjadi lebih matang, dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui bahwa perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.



JOB ANALYSIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini menyajikan uraian tentang pentingnya menganalisis dan merancang pekerjaan, yang dibagi menjadi beberapa bahasan yakni: definisi, tujuan, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta langkah-langkah dan teknik pelaksanaannya. Di samping itu, bagian ini juga memaparkan peran sumber daya manusia dalam menganalisis dan merancang pekerjaan, dalam sebuah organisasi.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. mengemukakan definisi *job analysis*
2. menjelaskan tujuan dilaksanakannya *job analysis*
3. pengumpulan dan sistem informasi *job analysis*
4. langkah-langkah dan teknik *job analysis*
5. deskripsi dan spesifikasi pekerjaan
6. aplikasi dan metode baru *job analysis*
7. hubungan *job analysis* dengan sdm
8. kerangka rancang pekerjaan (*input-output*)
9. faktor-faktor yang memengaruhi rancang pekerjaan



10. teknik rancang ulang pekerjaan
11. peran SDM dalam merancang pekerjaan

PENYAJIAN

Uraian Materi

A. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

1. Pengertian Analisis Jabatan

Untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*", ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur **place**-nya. Sebab, perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (**man**) bekerja. Tempat bekerja ini, secara lebih spesifik sering kali disebut sebagai **jabatan**. Namun, sering timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah jabatan ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dan beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut.

a. Unsur

Ialah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.

b. Tugas

Ialah sekumpulan dari beberapa unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.



c. Kedudukan (Posisi)

Ialah sekumpulan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja. Lebih luas lagi, kedudukan dimaknai sebagai seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.

d. Pekerjaan

Ialah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokok. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.

e. Jabatan (*Job*)

Ialah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama, atau saling berhubungan satu dengan yang lain. Pelaksanaannya membutuhkan kecakapan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sama pula, meskipun tersebar di berbagai tempat.

Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan, sering kali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (nama jabatan). Alasan lainnya, adalah karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri. Di sisi lain, sering dijumpai adanya istilah jabatan yang sama, untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda, begitupun sebaliknya, untuk tugas-tugas yang sama, terkadang memberikan istilah nama jabatan yang berbeda, antara perusahaan yang berbeda.



Banyak perusahaan yang hanya tahu jumlah karyawan yang dimilikinya, tanpa mengetahui secara jelas masing-masing pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawannya. Misalnya, sebuah perusahaan yang mempekerjakan 5 orang tukang ketik, 20 orang operator, dan 8 orang ahli teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Ironisnya, para pemegang jabatan itu sendiri kadang kala tidak tahu atau merasa ragu tentang apa yang seharusnya ia kerjakan. Untuk mengatasi hal ini, maka dapat dilakukan analisa jabatan yakni suatu studi yang mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan, secara sistematis dan teratur.

Analisis jabatan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang dilakukan oleh seorang ahli yaitu *job analyst*. Analisis jabatan dilakukan karena suatu informasi dapat menjadi landasan untuk mencocokkan pekerjaan dengan petugas, beban kerja yang dilakukan, hambatan-hambatan yang ditemui oleh pelaksana, dan landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan MSDM untuk memenuhi fungsinya.

2. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Pelaksanaan analisis jabatan dilakukan melalui pengumpulan informasi terkait jabatan yang akan dianalisis. Pengumpulan informasi jabatan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Mengidentifikasi Jabatan yang Akan Dianalisis

Mengidentifikasi jabatan bermaksud untuk mencari tahu jabatan-jabatan apa yang ada di dalam suatu



organisasi. Di dalam perusahaan kecil, jabatan-jabatan akan mudah diketahui, sehingga identifikasi jabatan bukan merupakan suatu masalah. Akan tetapi, hal ini menjadi rumit untuk perusahaan besar, karena memiliki jabatan dalam jumlah yang sangat besar.

b. Menentukan Teknik Pengumpulan Informasi

Teknik pengumpulan informasi dalam rangka melakukan analisis jabatan dapat dilakukan dengan cara: membuat kuesioner, melakukan wawancara (*interview*), mengadakan observasi, *panel of expert*, dan *employee logs*.

1) Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan, yaitu tentang jenis tugas, rincian tugas, tanggung jawab, karakteristik petugas yang dibutuhkan untuk melakukannya, kondisi kerja, standar kerja, dan sebagainya. Teknik ini merupakan cara luas yang dilakukan dengan alasan lebih murah dan cepat, karena dapat mengumpulkan informasi beberapa jabatan sekaligus.

2) *Interview*

Interview yaitu melakukan dialog secara langsung dengan pegawai, mengenai informasi yang dibutuhkan. Teknik ini lebih kompleks dan memerlukan waktu lebih lama sebab harus mewawancarai beberapa petugas secara terpisah.

3) Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk melihat kegiatan yang dilakukan. Cara ini efektif untuk tugas yang perilaku



kerjanya dapat diamati. Observasi juga dapat dilakukan terhadap peralatan yang dipakai, kondisi kerja, dan standar kerja.

4) *Panel of Expert*

Panel of expert yaitu diskusi antar para ahli yang berkaitan dengan pekerjaan, yaitu para manajer, supervisor, atau teknisi di bidang pekerjaan yang sedang dianalisis.

5) *Employee Logs*

Employee logs adalah catatan harian para petugas, yang berisi daftar kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaannya setiap hari, peralatan yang digunakan, dan lain-lain.

c. Menggunakan Kuesioner

Penggunaan kuesioner merupakan teknik yang paling luas dipakai, karena kuesioner lebih memungkinkan untuk menanyakan berbagai aspek yang lebih luas dari pekerjaan. Penggunaan bentuk kuesioner dalam pengumpulan data bisa berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lain, dan bisa pula berbeda antara satu jabatan dengan jabatan lain dalam satu perusahaan. Akan tetapi, lebih baik untuk satu jabatan digunakan satu kuesioner yang sama.

3. Penggunaan Informasi Analisis Jabatan

Setelah informasi mengenai jabatan dikumpulkan, maka informasi tersebut digunakan untuk menentukan uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Uraian jabatan merupakan catatan sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini sangat penting,



terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan. Pada umumnya, hal-hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan adalah sebagai berikut.

a. Identifikasi Jabatan

Berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan

b. Ikhtisar Jabatan

Berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut, dan memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai informasi tambahan mengenai identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas

c. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan

Bagian ini merupakan inti dari uraian jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, penyusunannya dapat dimulai dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, serta bagaimana cara melaksanakannya.

d. Pengawasan yang harus dilakukan dan diterima

Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada di atas dan di bawah jabatan ini, serta tingkat pengawasan yang terlibat.

e. Hubungan dengan jabatan lain

Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal sebuah jabatan dengan jabatan-jabatan lain, dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran, serta prosedur kerja



- f. Alat dan bahan yang digunakan
Hal ini mencakup segala mesin, peralatan, dan bahan-bahan yang digunakan oleh sebuah jabatan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- g. Kondisi kerja
Menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Seperti panas, dingin, berdebu, ketal, bising, dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya.

4. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)

Persyaratan jabatan atau sering juga disebut spesifikasi jabatan, adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh individu yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan dapat disusun bersamaan dengan uraian jabatan, dan dapat juga disusun secara terpisah. Beberapa hal yang termasuk dalam spesifikasi jabatan adalah:

- a. persyaratan pendidikan, latihan, dan pengalaman kerja;
- b. persyaratan pengetahuan dan keterampilan;
- c. persyaratan fisik dan mental;
- d. persyaratan umur dan jenis kelamin.

B. Rancangan Pekerjaan

1. Perancangan Pekerjaan

Perancangan pekerjaan atau desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Perancangan pekerjaan merupakan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak



untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawabnya. Beberapa pendekatan perancangan jabatan dalam merancang suatu pekerjaan harus mempertimbangkan beberapa aspek.

a. Elemen organisasi.

Dalam organisasi, aspek efisiensi lebih ditekankan daripada efektivitas. Untuk mencapainya, organisasi cenderung ke arah pendekatan:

- 1) mekanistik;
- 2) prosedur;
- 3) ergonomi.

b. Elemen lingkungan

Pertimbangan elemen lingkungan berkaitan dengan pertimbangan aspek-aspek antara lain:

- 1) kemampuan pegawai pada tingkat spesialisasi yang tepat;
- 2) ketersediaan pegawai;
- 3) harapan-harapan masyarakat.

c. Elemen perilaku

Elemen perilaku berkaitan dengan pemberian beberapa aspek dari pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan, atau motif manusia dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Aspek-aspek itu berkaitan dengan otonomi, yaitu; *task variety*, *task identity*, *task significance*, dan *feedback*. Otonomi atau wewenang adalah batas kebebasan seseorang untuk mengatur pekerjaannya, misalnya menentukan metode, penjadwalan pekerjaan dan memilih bahan-bahan yang digunakan. Seorang pekerja dapat memiliki otonomi yang luas atau otonomi yang rendah, tergantung dari jenis pekerjaannya.



- 1) *Task variety* atau variasi tugas, adalah jenis tugas yang dilakukan seseorang, yang membutuhkan beberapa keahlian berbeda. Seseorang dapat memiliki sedikit atau banyak jenis tugas yang dibutuhkan perusahaan, dengan keahlian yang berbeda.
- 2) *Task significance* atau signifikansi tugas adalah arti penting suatu pekerjaan bagi rekan kerja atau orang lain. Seseorang dapat merasakan pentingnya sesuatu, sehingga dapat menimbulkan kebanggaan dan pengakuan atas pelaksanaan suatu pekerjaan.
- 3) *Feedback* yaitu batas pelaksanaan suatu pekerjaan memperoleh masukan yang jelas dan cepat atau prestasi kerja yang telah dilakukan.

Dalam kaitannya dengan pengembangan motivasi kerja, salah alat ukur yang sering digunakan adalah indeks untuk mengukur tingkat motivasi seseorang, yaitu *Motivating Potential Score* (MPS). Secara sederhana rumus atau formula yang sering digunakan adalah sebagai berikut:

$$\frac{1}{3} (\text{task variety} + \text{task identity} + \text{task significance}) \times \text{otonomi} \times \text{feedback}$$

2. Teknik Perancangan Ulang Pekerjaan

Metode untuk mendesain ulang pekerjaan, yaitu *job enlargement*, *job enrichment*, dan *job rotation*. *Job enlargement*, yaitu meningkatkan cakupan pekerjaan yang dimiliki seseorang. Kemudian yang dimaksud dengan *job enrichment*, yaitu meningkatkan otonomi



seseorang dalam mengatur pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud dengan *job rotation*, yaitu meningkatkan variasi tugas yang dimiliki seseorang, dengan cara memindahkan seorang petugas untuk melakukan pekerjaan yang berbeda.

Ada pula faktor kepuasan kerja, yaitu hal penting lain yang terkait dengan teknik perancangan ulang pekerjaan. Dalam hal ini, yang dimaksud adalah faktor-faktor yang paling menentukan kepuasan kerja dan motivasi, dalam isi pekerjaan (*job content*), yaitu: *achievement* (rasa berprestasi), *recognition* (rasa pengakuan), *responsibility* (rasa tanggung jawab), dan *advancement* (rasa perkembangan diri). Di samping itu, faktor ketidakpuasan kerja juga harus dipertimbangkan. Sebab, sering kali karyawan atau pegawai mengalami kondisi ketidakpuasan kerja dalam melakukan pekerjaannya. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah faktor-faktor yang berada dalam lingkungan kerja (*job context*), yaitu:

- a. *common policy and administration* (kebijaksanaan umum dan administrasi)
- b. *supervision* (pengawasan)
- c. *salary* (gaji)
- d. *interpersonal relation* (hubungan dengan rekan kerja)
- e. kondisi kerja (lingkungan kerja)

Guna mengatasi ketidakpuasan kerja, maka prinsip Herzberg dalam pelaksanaan pekerjaan sering menjadi solusi yang baik yaitu dengan cara:



- a. meningkatkan tuntutan pekerjaan, yaitu mengubah pekerjaan dengan meningkatkan kesukaran dan tanggung jawab dalam pekerjaan;
- b. kebebasan untuk mengatur pekerjaan, yaitu memberikan kebebasan pada pekerja untuk mengatur pekerjaannya;
- c. peningkatan rasa tanggung jawab pekerja, yaitu membiarkan pekerja mengendalikan pekerjaannya;
- d. memberikan feedback, yaitu memberitahukan pada pekerja seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan;
- e. memberikan pengalaman belajar yang baru, yaitu memberi kesempatan pada pekerjaan pada pekerja pengalaman baru dan pertumbuhan diri.



REKRUTMEN



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini menyajikan uraian mengenai proses rekrutmen dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang meliputi beberapa bahasan yakni pengertian rekrutmen, tahap-tahap perekrutan, proses perekrutan, serta metode-metode perekrutan. Selain itu, kendala-kendala dalam proses perekrutan, prosedur, evaluasi, dan teknik-teknik perekrutan juga dibahas dalam bagian ini.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. mengidentifikasi pengertian rekrutmen
2. mengemukakan tujuan dan prinsip rekrutmen
3. menggambarkan setiap tahapan proses rekrutmen sesuai prosedur
4. memilih metode yang efektif dalam melakukan perekrutan
5. menelaah masalah-masalah yang dapat ditemukan dalam proses rekrutmen



PENYAJIAN

Uraian Materi

A. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualitas untuk bekerja di perusahaan, melalui serangkaian aktivitas. Perekrutan harus dipandang secara strategis, dan harus ada diskusi tentang pasar tenaga kerja yang relevan di wilayah perekrutan akan dilakukan. Menurut Siagian (2001), perekrutan adalah proses mencari, menentukan, dan menarik para pelamar, yang dilakukan oleh suatu organisasi. Di sisi lain, B. Siskanto Sastro Hadiwaryo (2002), mengemukakan bahwa perekrutan karyawan adalah suatu proses mencari tenaga kerja, dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan sesuai persyaratan. Menurut Schuler dan Young Gloon, (1986) rekrutmen adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup, pada tempat dan waktu yang tepat, sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya, sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang. (Umi, Sukamti, 1989 :133).

B. Tahap-Tahap Perekrutan

Menurut Sukamti (1989), pada dasarnya dalam proses perekrutan karyawan terdiri atas beberapa tahap.

1. Interview Kualifikasi Pelamar.

Pada tahap interview ini, yang diikuti adalah tingkat pengadaan penggolongan, pekerjaan kantor, lama waktu kerja dalam pekerjaan yang ada hubungannya dengan pekerjaan seseorang. Tujuan dari langkah ini adalah



- menghilangkan calon-calon karyawan yang tidak memenuhi syarat minimum.
2. Melaksanakan Interview Pendahuluan.
Dalam perusahaan besar, biasanya dilakukan oleh menejer personalia, serta memerlukan waktu 5 menit untuk pekerjaan yang tingkatnya rendah, dan 30 sampai 45 menit untuk pekerjaan yang lebih tinggi tingkatnya.
 3. Melaksanakan Tes.
Biasanya yang dipakai dalam bentuk tes yang terstan dari sisi karyawannya tergantung pada pekerjaan yang akan di isi, misalnya pelamar untuk pekerjaan yang lebih tinggi tingkatnya dan diadakan tes karyawan mereka yang gagal mencapai skor yang telah di tetapkan dalam pensesian dari proses seleksi berikutnya.
 4. Melaksanakan Interview untuk Seleksi.
Pelamar melakukan interview oleh orang-orang pegawai baru akan bekerja misalnya pergerakan langsung tes tingkat rendah interview hanya dilakukan oleh supervisor langsung. Sedangkan pekerjaan untuk tingkat lebih tinggi beberapa anggota bagian melakukan cara pelamar dalam jangka waktu sehari atau 2 hari.
 5. Melihat Referensi.
Hal ini dilakukan untuk melihat kebenaran dari daftar riwayat hidup singkat, atau latar belakang pendidikanya, kepada berkas masukan pelamar.
 6. Melakukan Penawaran Kerja.
Manajemen personalia membantu dalam interpretasi dari skor tes dan interview dan membuat rekomendasi, akan tetapi yang menentukan dalam Keputusan terakhir adalah manajemen line. penawaran kerja kepada yang lulus tes ini biasanya berbentuk tertulis dengan macam-

macam kondisi seperti tanggal dimulainya kerja, gaji bulanan, dan jaminan kesejahteraan.

7. Melaksanakan Tes Fisik .

Banyak organisasi mengadakan tes fisik dalam proses seleksi yang mereka adakan. Tes ini biasanya dilakukan untuk calon karyawan yang pekerjaannya berat.

C. Proses Perekrutan

Setiap perusahaan memiliki proses dan tahapan dalam melaksanakan rekrutmen, tetapi pada umumnya ada tujuh langkah yang sering digunakan dalam proses perekrutan.

1. Teliti Kebutuhan Rekrut melalui *Staffing*.

Suatu organisasi untuk menambah pegawai penting untuk dapat merekrut secara efektif, karena rencana untuk mencari dan mengadakan *screening* pelamar yang cocok kadang-kadang harus dibuat satu tahun sebelum pegawai baru dipekerjakan.

2. Teliti Tiap Pekerjaan dan Kondisi Kerja.

Pekerjaan deskriptif yang memuat daftar tugas dan tanggung jawab dan satu pekerjaan hubungannya dengan pekerjaan lain, disiapkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang baru dan untuk dipekerjakan. kalau memang pekerjaan itu diubah, seperti gaji, jaminan kesejahteraan, lembur, perjalanan dan kemungkinan untuk relikasi harus juga diteliti untuk setiap pekerjaan.

3. Kemukakan Spesifikasi Pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan menyebutkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk berhasilnya suatu performasi kerja yang diperlukan.



4. Teliti Sumber–Sumber dari Pelamar.
Sumber pelamar antara lain di dalam organisasi sendiri. Jika dari organisasi tidak ada calon yang menentukan maka kualifikasi yang dibutuhkan dapat dicari melalui asosiasi profesional, kontak dengan teman–teman dari organisasi yang sering adalah perguruan tinggi dan masih banyak lagi sumber yang lainnya.
5. Pilih Metode–Metode Perekrutan.
Metode yang dipilih harus membuat orang yang dapat mengetahui adanya kesempatan kerja dan cukup menarik mereka untuk memenuhi kebutuhan organisasinya. Satu panggilan telepon pada pegawai atau satu advertensi yang murah, Di surat kabar lokal dapat mencakup kebutuhan jika pelamar yang memenuhi kualifikasi jumlahnya banyak dan resiko seleksi tinggi.
6. Review Formulir Lamaran dan Resume.
Tujuan utama langkah ini adalah untuk menyeleksi calon–calon yang tidak memenuhi spesifikasi. Proses ini biasanya dilakukan oleh para manajer personalia, bukan oleh manager lini.
7. Adakan *Review* Pendahuluan.
Interview atau wawancara dilakukan terhadap pelamar yang memenuhi persyaratan. *Interview* merupakan langkah paling pribadi dalam proses perekrutan, dan yang menunjukkan petugas rekrut mengutarakan segala sesuatunya mengenai pekerjaan termasuk kondisinya kepada masing–masing pelamar dan menilai kemampuan pelamar. Kualitas *interview* penting untuk menghasilkan tiga program rekrut, dan terdapat ketidaksenangan mengenai:
 - a. siapa petugas rekrut di antara organisasi;

- b. siapapun orangnya yang penting adalah asal petugas itu;
- c. terlatih dalam melakukan interview, serta memahami pekerjaan, departemen, dan organisasi.

D. Sumber Rekrutmen

Menurut Sukamti (1989 : 145 – 150), ada beberapa sumber pelamar, yaitu dari dalam organisasi atau dari perusahaan sendiri, dari pelamar yang tidak mengajukan lamaran, dari teman-teman pegawai, melalui advertensi, melalui kampus, melalui agen-agen pekerjaan dan agen-agen penempatan, serta perusahaan penelitian.

1. Organisasi atau Perusahaan Sendiri

Manajemen personalia mengadakan wawancara lamaran dari seluruh pegawai yang berminat, dan mengadakan wawancara pendahuluan dengan mereka yang memenuhi job spesifikasi. Daftar riwayat hidup yang terbaik, dikirim ke manajer dimana ada lowongan.

2. Pelamar yang Tidak Mengajukan Lamaran

Dalam proses perekrutan, biasanya para pelamar diminta untuk mengisi surat lamaran, namun kemudian surat tersebut disimpan dan baru diambil apabila ada lowongan pekerjaan.

3. Teman-Teman Pegawai

Perusahaan yang mengambil kebijakan ini memiliki asumsi bahwa pegawai yang merekrut temannya akan memudahkan perekrutan dan memperoleh lebih banyak informasi, sehingga pelamar akan lebih banyak mengenal pekerjaan dan organisasi. Kecil kemungkinan untuk menerima pekerjaan yang kurang cocok dengan pegawai sendiri.



4. Melalui Advertensi

Rekrut ini dilakukan dengan melalui media cetak maupun elektronik, dengan mencantumkan spesifikasi pekerjaan.

5. Melalui Kampus

Perguruan tinggi merupakan sumber dari pelamar yang baik untuk tenaga-tenaga teknik, profesional, dan posisi untuk dilatih untuk menduduki jabatan manajemen di dalam perusahaan sebagai macam ukuran.

6. Agen-Agen Pekerjaan

Agen-agen pekerjaan adalah organisasi swasta atau pemerintah yang menyediakan pelamar-pelamar pekerjaan untuk kebutuhan perusahaan.

7. Agen-Agen Penempatan

Pelamar pekerjaan merupakan klien utama dari agen-agen penempatan, yaitu agen yang fokus untuk menaksir kualifikasi kerja klien, dan menempatkannya di dalam suatu tempat kerja.

8. Perusahaan Penelitian

Klien dan perusahaan peneliti adalah pembeli kerja, bukan pelamar kerja. Organisasi meminta tolong kepada perusahaan penelitian untuk mencari pelamar yang memiliki kualifikasi tinggi dalam pasar tenaga kerja yang sempit sebagai konsekuensinya maka perusahaan ini berhubungan banyak dengan para eksekutif manajer dan pelamar-pelamar profesional.

E. Metode Perekrutan

Ada beberapa macam teori mengenai metode perekrutan, salah satunya teori milik (Handoko, 2001).



- a. Walk-Ins.
Pelamar atau pencari pekerjaan dengan sendiri mendatangi penyelia, kemudian mengisi blangko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-lamaran tersebut disimpan dalam satu *file*, sampai ada lowongan lamaran yang dinyatakan tidak valid lagi.
- b. Rekomendasi dari kegiatan (*employee referral*).
Para karyawan yang telah bekerja pada suatu organisasi saat ini, dapat direkomendasikan calon karyawan dalam organisasi melalui calon karyawan sendiri dengan kebutuhan pekerjaan.
- c. Periklanan.
Pemasangan iklan merupakan salah satu jalan perekrutan yang paling sering dan banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik elektronik maupun cetak, dengan mencantumkan spesifikasi jabatan dan persyaratan
- d. Agen-agen penempatan tenaga kerja.
Penarikan sumber daya manusia (SDM) dan karyawan, yang dapat dilakukan melalui badan-badan penyalur dan penempatan tenaga kerja pemerintah maupun swasta.
- e. Lembaga-Lembaga Pendidikan.
Lembaga-lembaga pendidikan, terutama perguruan tinggi yang berkualitas baik, kebanyakan dijadikan media oleh suatu perekrutan untuk merekrut karyawan.
- f. Organisasi-Organisasi Karyawan Negara-Negara Maju.
Perusahaan mencari calon karyawan melalui organisasi karyawan atau serikat buruh yang sudah cukup maju. Akan tetapi, tampaknya di Indonesia cara ini belum dapat ditempuh.

g. *Leasing*.

Untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam jangka yang pendek, suatu organisasi dapat menyewa tenaga kerja yang profesional dan terampil, kepada perusahaan penyewaan karyawan.

h. Nepotisme.

Beberapa perusahaan ataupun organisasi, sering melakukan penarikan karyawan melalui jalur ini, yaitu merekrut karyawan melalui hubungan keluarga, atau kerabat. Sehingga untuk kemampuan atau kecakapan, tidak menjadi prioritas pertimbangan.

i. Asosiasi–Asosiasi Profesional.

Asosiasi ini merupakan media untuk tenaga kerja, karyawan, atau calon karyawan, bagi perusahaan yang sesuai dengan profesi yang bersangkutan.

j. Operasi–Operasi Militer.

Banyak personalia terlatih yang berasal dari dinas militer yang telah habis masa tugasnya dan menjadi veteran.

k. Open House.

Cara ini masih baru, yaitu orang-orang di sekitar organisasi atau perusahaan yang bersangkutan diajak untuk bekerja sama. Kemudian orang tersebut menyajikan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan organisasi, termasuk kebutuhan tenaga kerja karyawan yang akan menjadi calon karyawan diperusahaan.

F. Kendala-Kendala dalam Proses Perekrutan

Menurut Siagian (2001: 103-111), sebelum menjalankan tugas mencari calon-calon karyawan, diperlukan pengendalian terhadap berbagai kendala-kendala yang mungkin dihadapi, di antaranya lain:



1. Faktor–Faktor Organisasi.

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijakan yang ditetapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi, memiliki maksud agar organisasi yang bersangkutan semakin maju dalam mencapai berbagai tujuan dan sasarannya.

2. Kebiasaan mencari tenaga kerja.

Kebiasaan mencari tenaga kerja dalam proses penarikan adalah penarikan tenaga kerja, di antaranya pendidikan dan pengalaman.

3. Kondisi Eksternal (lingkungan).

Dalam mengelola organisasi, faktor–faktor ekstenal atau lingkungan selalu mendapat perhatian dari para calon pelamar atau karyawan baru. Beberapa contoh faktor ekstenal yang perlu dipertimbangkan dalam proses rekrutmen, adalah tingkat pengangguran, kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru, keahlian dan keterampilan tertentu, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundangan–undangan di bidang ketenagakerjaan, praktik rekrutmen oleh perusahaan–perusahaan lain, dan tuntunan langsung mengenai pekerjaan yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Dalam konteks faktor eksternal ini, ada beberapa kendala yang memengaruhi faktor di dalam proses rekrutmen, antara lain: tingkat pengangguran, kedudukan organisasi, kelangkaan keahlian atau keterampilan tertentu, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundang–undangan di bidang ketenagakerjaan, praktik rekrutmen oleh organisasi–organisasi lain, dan tuntunan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru.

a. Tingkat Pengangguran.

Dalam hal tingkat pengangguran tinggi, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif. Sebab, jumlah pelamar kerja lebih banyak, dan memungkinkan bahwa di antaranya terdapat calon karyawan yang memenuhi persyaratan melebihi ketentuan organisasi, untuk mengisi lowongan yang tersedia. Sebaliknya, dalam situasi tingkat pengangguran sangat rendah, sikap terlalu "jual mahal" pencari tenaga kerja baru menjadi tidak tepat, karena para pencari pekerjaan tidak terlalu sukar memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan, dan pengalamannya, mungkin dengan imbalan yang lebih tinggi dari yang ditawarkan oleh pencari tenaga kerja.

b. Kedudukan Organisasi.

Pencari kerja baru *vis a vis* organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang atau jasa sejenis. Analisis tentang kedudukan relatif suatu organisasi turut menemukan sikap para pencari tenaga kerja dalam menyelenggarakan kegiatan rekrutmen. Misalnya jika organisasi lain, para pencari tenaga kerja dapat dikatakan berada pada posisi yang menyenangkan karena mereka dapat menonjolkan kekuatan organisasi yang akan mempekerjakan tenaga kerja baru itu, termasuk sistem imbalan yang ditawarkan lain kondisinya jika posisi organisasi relatif sama atau bahkan lebih lemah dari organisasi lain. Itu sebabnya faktor ini dipandang sebagai kendala bagi pencari tenaga kerja baru.



- c. Kelangkaan keahlian atau keterampilan tertentu.
Di pasaran kerja, ketersediaan pelamar yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu, bukan suatu hal yang konstan. Artinya, bisa saja terjadi bahwa pada suatu ketika tertentu terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian para pencari tenaga kerja yang baru pasti lain dibanding dengan jika tidak menghadapi suasana kelangkaan.

Dalam hal demikian, organisasi bahkan mungkin harus merubah kebijakan tertentu, seperti kebijakan promosi dari dalam, atau kebijakan tentang tingkat gaji yang akan diberikan. Karena kalau tidak, organisasi tidak akan memperoleh tenaga kerja baru yang sangat diperlukannya itu.

- d. Proyeksi Angkatan Kerja pada Umumnya.
Hal ini berkaitan erat dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, kompensasi penduduk dilihat dari segi jenis kelamin apakah lebih banyak pria dibandingkan dengan wanita atau sebaliknya. Jumlah dan jenis luaran lembaga-lembaga pendidikan, persentasi penduduk yang termasuk kategori angkatan kerja dan lain sebagainya. Dari proyeksi tersebut para pencari tenaga kerja akan dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak atau tidak dan dengan kualifikasi yang bagaimana.
- e. Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Ketenagakerjaan.
Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus diperhatikan dan ditaati. Misalnya, ketentuan mengenai upah minimum, upah

lembur, ketentuan mempekerjakan wanita dalam presentase tertentu, larangan mempekerjakan wanita di malam hari, seperti dalam pabrik yang bekerja terus-menerus selama 24 jam dengan shift, hak cuti pegawai, ketentuan mengenai cuti hamil bagi wanita yang sudah menikah dan lainnya yang mengatur hak dan kewajiban para pekerja.

- f. Praktik Rekrutmen oleh Organisasi–Organisasi Lain.
Teori manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan berdasarkan norma–norma etika yang berlaku di masyarakat. Seperti etika bisnis dalam dunia keniagaan.

Kondisi yang ideal adalah ketika semua organisasi menerapkan norma dan etika yang telah disepakati bersama. Akan tetapi, pengalaman menunjukkan tidak selalu demikian halnya. Itu sebabnya selalu terjadi praktik–praktik pengolahan organisasi, termasuk dalam hal rekrutmen, yang melanggar norma–norma etika tersebut. Contoh kongkernya adalah "pembajakan" tenaga kerja manajerial atau profesional dengan iming–iming imbalan dan fasilitas yang jauh lebih besar dan lebih baik dibandingkan dengan apa yang diterima oleh seseorang dari organisasi di manadia sekarang bekerja.

- g. Tuntunan Tugas yang Kelak Akan Dikerjakan oleh Para Pekerja Baru.

Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu. Dalam kaitan ini kembali terlihat lagi betapa



pentingnya arti peranan informasi tentang analisis pekerjaan. Dengan informasi demikian para pencari tenaga kerja tidak lagi semata-mata berpedoman kepada keinginan para manajer yang akan mempekerjakan tenaga kerja baru itu kelak, tetapi sudah memperhitungkan faktor-faktor lain yang memang harus diperhitungkan. Hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian dalam kaitan ini antara lain ialah:

- 1) Para manajer yang memerlukan tenaga kerja baru sering hanya mengatakan agar para pencari tenaga kerja berusaha mencari tenaga kerja baru yang paling memenuhi syarat.
- 2) Sering dalam mengelola sumber daya manusia pengertian "berpengalaman sekian tahun" diidentikkan dengan "memiliki masa kerja sekian tahun." padahal kedua hal tersebut berbeda sekali. Artinya jika seseorang bertumbuh dalam kemampuan, keterampilan dan kematangan jiwa, seseorang bisa saja mempunyai masa kerja bertahun-tahun, tetapi sesungguhnya yang bersangkutan tidak punya pengalaman apa-apa.
- 3) Mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman memerlukan waktu, tenaga dan mungkin juga biaya yang besar. Orang karena itu perlu diyakini benar terlebih dahulu bahwa pengalaman yang dipersyaratkan itu benar - benar dituntut oleh pekerjaan yang sedang lowong.
- 4) Tenaga kerja yang sudah berpengalaman akan menuntut imbalan yang cukup tinggi



berdasarkan harapan dan persepsi yang bersangkutan tentang imbalan yang wajar diterimanya. Jika tidak, yang bersangkutan sangat mungkin tidak berminat bekerja para organisasi yang berusaha merekrutnya. Jika ternyata kemudian bahwa tenaga kerja baru itu dipekerjakan pada satuan kerja yang tidak menuntut pengalaman seperti dipersyaratkan pada waktu direkrut, sangat mungkin tenaga kerja baru itu akan bosan atau bahkan tidak bertahan lama dalam organisasi.

G. Prosedur Perekrutan Karyawan

Dalam proses perekrutan karyawan, sebuah perusahaan harus dapat mencari calon-calon sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, terampil, dan mampu melakukan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya. Sebelum proses seleksi dilakukan, perusahaan harus mengajukan permintaan kebutuhan karyawan terlebih dahulu kepada pihak-pihak pencarian tenaga kerja. Rumah Sakit Dentatama Sragen dalam pencarian kebutuhan tenaga kerja mempunyai beberapa proses perekrutan.

1. Analisis Kebutuhan Karyawan

Proses ini memunculkan adanya permintaan karyawan di bagian tertentu. Analisis ini disebabkan oleh beberapa hal.

- a. Pengembangan suatu departemen atau divisi Rumah sakit Dentatama bergerak didalam bidang jasa, yaitu melayani ibu bersalin, pasien yang mengalami penyakit kandungan, dan perawatan kandungan. Pada dasarnya, karyawan dan calon perekrutan dituntut dalam pelayanan sebaik mungkin agar para konsumen



puas dalam pelayanan Rumah Sakit Dentatama dan agar konsumen selalu menggunakan jasanya, meskipun ada tuntutan dalam meningkatkan kualitas mutu di dalam pelayanannya di Rumah sakit tersebut. Oleh karena itu, pengalaman dalam kebutuhan karyawan yang mampu mengembangkan jasa di suatu divisi untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang layak.

- b. Mencari pengganti karyawan yang keluar. Adanya karyawan yang keluar atau mengundurkan diri, menyebabkan terjadinya kekosongan di bagian tertentu dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mencari karyawan baru sebagai pengganti, agar tidak mengganggu jalannya aktivitas bekerja, dan tidak terjadi kekosongan di bagian tersebut.
- c. Berakhirnya masa kerja karyawan (pensiun). Berakhirnya masa kerja yang dipengaruhi oleh faktor usia, yang menyebabkan berkurangnya kondisi fisik dan pikiran, serta kemampuan kerja dan tanggung jawab seorang karyawan dalam pekerjaan. Seseorang terhadap pekerjaannya terbebani. Sehingga perusahaan perlu mencari pengganti karyawan baru yang mempunyai fisik dan kemampuan yang baik untuk menjalankan semua tanggung jawab pekerjaannya. Dan pihak pencari karyawan seharusnya selesai tidak terlambat oleh ketidakmampuan dari karyawan tersebut.
- d. Karyawan meninggal dunia. Terjadinya penggantian karyawan dalam sebuah perusahaan, juga dapat



disebabkan karena kecelakaan ataupun sakit yang kemudian berakhir meninggal dunia.

2. Kepala bagian terkait, mengajukan permintaan karyawan ke personalia dan direksi. Hal ini dapat disebabkan oleh kekurangan karyawan di bagian tertentu, sehingga perekrutan perlu dilaksanakan. Oleh karena itu, kepala bagian harus secepatnya mengajukan permintaan ke bagian personalia dan direksi. Agar hal ini dapat diproses secepatnya, guna memaksimalkan untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab perusahaan terhadap konsumen yang menginginkan kecepatan, sehingga kepuasan konsumen dapat dicapai dengan maksimal.
3. Rapat kebutuhan karyawan baru, antara direksi, personalia dan kepala bagian terkait. Adanya permintaan kebutuhan karyawan oleh kepala bagian, selanjutnya akan dibahas melalui rapat oleh direksi, personalia, dan kepala bagian yang terkait untuk menentukan kebutuhan karyawan.
4. Memiliki kriteria atau persyaratan calon karyawan dan perencanaan pada waktu pembukaan pencarian karyawan. Setelah melaksanakan penarikan kebutuhan karyawan, proses selanjutnya menentukan kriteria calon karyawan, dan *planning* waktu kebutuhan pencarian karyawan dalam proses ini melalui iklan lowongan pekerjaan atau informasi melalui karyawan atau di mitra bisnis (badan penyalur tenaga kerja) tentang kebutuhan karyawan.
5. Pembukaan iklan. Pemasangan iklan adalah salah satu bentuk informasi lowongan pekerjaan, serta merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan banyak digunakan oleh perusahaan dan insantasi di berbagai



media, baik media elektronik maupun media cetak. Dengan menggunakan sertifikasi, jabatan dan persyaratan.

6. Menyeleksi berkas-berkas lamaran yang masuk. Proses seleksi berkas-berkas dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kemudian, calon yang masuk pada kriteria tersebut diproses ke tahap berikutnya.
7. Memanggil calon karyawan yang memenuhi syarat setelah melakukan penyelesaian berkas-berkas yang masuk, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

H. Evaluasi Perekrutan

Dalam pelaksanaan perekrutan, terdapat beberapa hal umum yang perlu dievaluasi.

1. Jumlah pelamar. Tujuan program perekrutan yang baik adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar, sehingga dapat dipilih kuantitas yang alamiah untuk memulai evaluasi.
2. Tujuan-tujuan yang dicapai. Program perekrutan adalah aktifitas kunci yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu-individu dari kelas yang diproteksi. Hal ini khususnya relevan ketika sebuah perusahaan benar-benar ingin mencapai tujuan-tujuan seperti itu.
3. Kualitas pelamar. Seberapa besar pengalaman didalam dunia kerja dan seberapa potensinya didalam melakukan proses pelamar.
4. Biaya pelamar yang direkrut. Biaya tergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi mengetahui berapa biaya untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentang tingkat perputaran tenaga kerja dan



gaji, biaya yang besar dalam perekrutan adalah biaya memiliki staf perekrutan.

5. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong. Lamanya waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatankosong adalah cara yang lain untuk mengevaluasi upaya-upaya perekrutan.
6. Alasan mengadakan rekrutmen ada beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai:
 - a. Berdirinya organisasi baru
 - b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
 - c. Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru.
 - d. Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lainnya.
 - e. Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan terhormat sebagai tindakan punitif.
 - f. Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
 - g. Adanya pegawai yang meninggal dunia.

I. Rekrutmen Berdasarkan Politik dan Karier Birokrasi

Rekrutmen ini dilakukan tidak hanya untuk menarik atau mendapatkan tenaga-tenaga yang bersifat teknis, tetapi juga perekrutan dilakukan oleh lembaga-lembaga negara yang bersifat politis. Disamping itu perekrutan juga dilakukan untuk pengisian jabatan-jabatan eksekutif dan staf ahli.

Hal-hal yang merupakan salah satu ciri perbedaan antara pimpinan yang diangkat secara politis dengan pimpinan yang diangkat berdasarkan karier yaitu:



1. Orang yang diangkat atau ditunjuk secara politis biasanya orientasi kesetiannya ke atas, yakni kepada pejabat yang mengangkatnya. Orang-orang tersebut dikenalkan dengan pegawai-pegawai dan jabatan-jabatannya dikarenakan kesetiaan politik dan psikologi yang telah mereka berikan kepada pejabat yang terpilih.
2. Mereka biasanya tidak banyak mengetahui tentang struktur dan fungsi dari instansi pemerintah yang mereka jalankan, walupu mungkin penunjukan mereka didasarkan kepada latar belakang pengalaam yang dianggap berkaitan denagan posisi yang mereka duduki.
3. Mereka kebanyakan adalah orang-orang yang juga dianggap berhasil dalam usaha-usahanya di sektor swasta.
4. Orang-orang yang terpilih secara politikini dalam hal-hal tertentu, mungkin melihat para birokrat karier sebagai orang-orang yang tidak tida mempunyai daya tanggap secara pilitik, termasuk loyalitas mereka terhadap program-program atau kebijakan-kebijakan dari pemerintah terdahulu. Oleh karena itu para pejabat terpilih memandang proteksi-proteksi pelayanan sipil sebagai *red tape* (berbelit-belit) yang memelihara pegawai-pegawai yang tidak produktif pada pegawai-pegawai mereka.

J. Teknik-Teknik Perekrutan

Terdapat beberapa teknik rekrutmen yang sering digunakan baik oleh organisasi publik, maupun organisasi swasta, antara lain *centralized recruitment techniqiue*, *decentralized recruitment techniqiue*, *name request techniqiue*.



1. *Centralized Recruitment Techniqiue.*

Ada beberapa instansi yang cenderung mengombinasikan kedua teknik, yaitu teknik sentralistis dan teknik desentralisir. Kedua teknik ini menimbulkan pengendalian yang lebih ketat, baik dilakukan oleh instansi sendiri maupun oleh pusat.

2. *Decentralized Recruitment Techniqiue.*

Hampir semua instansi akan mempergunakan teknik rekrutmen terdesentralisir. Pertimbangan yang dipergunakan untuk memilih teknik ini adalah bahwa dengan teknik ini instansi dapat secara langsung mengendalikan proses perekrutan. Kelemahan yang mungkin muncul dalam teknik rekrutmen terdesentralisir adalah, hubungan dengan pemerintah pusat akan terputus, sehingga pemerintah pusat kehilangan kendali dalam proses rekrutmen.

3. *Name Request Techniqiue.*

Teknik kombinasi antar politik dan sipil ini merupakan proses rekrutmen yang melibatkan nilai-nilai political responsiveness dan managerial efficiency. Contohnya perekrutan berdasarkan pada kebutuhan pegawai dalam suatu instansi. Para pegawai yang terpilih meminta birikrat tertentu untuk melihat apakah seseorang sesuai dengan kualifikasi tertentu. Selanjutnya mereka akan dinasehati oleh birokrat.





SELEKSI



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini memaparkan mengenai proses seleksi, meliputi pentingnya pelaksanaan seleksi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dasar dan tujuan dilakukannya seleksi, serta metode-metode penetapan jumlah karyawan. Selain itu, dilengkapi dengan kualifikasi seleksi, dan kendala-kendala yang dapat dihadapi dalam proses seleksi.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. mengidentifikasi perbedaan antara seleksi dan rekrutmen
2. mengemukakan dasar dan tujuan seleksi
3. membandingkan proses dan tahapan seleksi dengan rekrutmen
4. memilih sistem yang efektif dalam melakukan seleksi
5. menelaah masalah-masalah yang ditemukan dalam seleksi
6. mengidentifikasi peran rekrutmen dan seleksi

PENYAJIAN

Uraian Materi

A. Pentingnya Seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya memenuhi kualifikasi sebagai karyawan. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru yang dilakukan perusahaan dengan baik, memungkinkan untuk menerima karyawan yang lebih memenuhi syarat perusahaan (*qualified*), sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Berikut beberapa pengertian seleksi menurut para ahli.

1. Malayu Hasibuan

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan pada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan.

2. Dale Yoder

Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang diterima dan yang ditolak.

3. R.S. Dwivedi

Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

B. Dasar dan Tujuan Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru, hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar seleksi



antara lain: kebijaksanaan perburuhan pemerintah, spesifikasi jabatan, ekonomis rasional, dan etika sosial.

1. Kebijakan Perburuhan Pemerintah.

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasar dan berpedoman pada Undang-Undang Perburuhan Pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan kepada Undang-Undang Tanggal 6 Januari 1951 Nomor 1 Pasal 1. Peraturan perburuhan melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya, undang-undang tidak memperbolehkan mempekerjakan anak-anak di bawah umur dan orang-orang yang terlibat dalam G-30-S PKI. Hal-hal diatas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi dan perusahaan.

2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*).

Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus benar-benar menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, dengan prinsip "*the right man on the right place and the right man behind the right gun*". Jadi, titik tolak pemikiran seleksi sebaiknya diprioritaskan pada posisi yang akan dijabat, kemudian individu yang menjabat, bukan sebaliknya. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi, hendaknya diseleksi berdasarkan spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

3. Ekonomis Rasional.

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran, dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil efektif dapat dipertanggungjawabkan.



4. Etika Sosial

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, pelaksanaan seleksi harus memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat, serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

Selanjutnya yang menjadi tujuan seleksi penerimaan karyawan adalah untuk memperoleh karyawan sebagai berikut:

1. karyawan yang memenuhi syarat (*qualified*) dan potensial;
2. karyawan yang jujur dan berdisiplin;
3. karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat;
4. karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja;
5. karyawan yang memenuhi syarat undang-undang perburuhan;
6. karyawan yang dapat bekerja sama;
7. karyawan yang dinamis dan kreatif;
8. karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab;
9. karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi;
10. karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan datang;
11. karyawan yang bekerja secara mandiri;
12. karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu.

C. Penetapan Jumlah Karyawan

Penetapan jumlah karyawan diperhitungkan secara cermat, agar karyawan yang diterima tepat sesuai volume pekerjaan. Adapun metode yang sering digunakan dalam



penetapan jumlah karyawan terbagi atas metode nonilmiah dan metode ilmiah.

1. Metode Nonilmiah

Dalam metode nonilmiah, jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan saja. Metode ini akan mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

Cara seleksi dalam metode nonilmiah ini adalah seleksi yang dilaksanakan tidak berdasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Kelemahan dari metode Seleksi nonilmiah ini adalah metode kurang dapat dipercaya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan.

Seleksi nonilmiah sering dilaksanakan di negara sedang berkembang. Sebab, negara sedang berkembang umumnya belum melaksanakan manajemen profesional. Unsur-unsur yang diseleksi meliputi:

- a. materai pada surat lamaran;
- b. ijazah sekolah dan daftar nilai;
- c. surat keterangan pekerjaan dan pengalaman kerja;
- d. referensi dari pihak yang dapat dipercaya;
- e. wawancara langsung;
- f. penampilan dan keadaan fisik pelamar ;
- g. keturunan dari pelamar bersangkutan;
- h. tulisan pelamar.



2. Metode Ilmiah

Dalam metode ilmiah, jumlah karyawan yang diterima sepenuhnya atas perhitungan dan analisis beban kerja serta standar prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Analisis beban kerja hanya dapat diterapkan terhadap volume pekerjaan atau unit pekerjaan yang mempunyai standar fisik. Untuk pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, karyawan yang dibutuhkan ditentukan berdasarkan metode nonilmiah.

Perputaran karyawan adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan. Jadi, jika perputaran karyawan diperhitungkan, maka jumlah karyawan yang dibutuhkan adalah jumlah perhitungan analisis beban kerja ditambah absen dan *turn over*.

Seleksi ini didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara berikut:

- a. metode kerja yang jelas dan sistematis;
- b. berorientasi kepada prestasi kerja;
- c. berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan;
- d. berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya;
- e. berpedoman kepada Undang-Undang Perburuhan.

D. Kualifikasi Seleksi

Kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, serta inisiatif dan kreatif.



1. **Umur.** Umur dapat memengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur dalam Undang-Undang Perburuhan.
2. **Keahlian.** Keahlian menentukan kemampuan seseorang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Keahlian meliputi: *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan.
3. **Kesehatan fisik.** Hal ini merupakan syarat penting, karena jika calon karyawan atau pegawai tidak sehat, maka dikhawatirkan kinerja karyawan atau pegawai tersebut menjadi tidak maksimal. Bahkan bisa menjadi penghambat dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. **Pendidikan.** Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. **Jenis kelamin.** Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu pekerjaan, dan peraturan perburuhan.
6. **Tampang.** Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam tugasnya.
7. **Bakat.** Orang yang berbakat lebih kreatif mengembangkan dirinya.
8. **Temperamen.** Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan yang melekat pada dirinya.



9. **Karakter.** Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah oleh lingkungan atau pendidikan.
10. **Pengalaman kerja.** Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.
11. **Kerja sama.** Kerja sama merupakan kunci keberhasilan perusahaan karena sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.
12. **Kejujuran.** Kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas pada seseorang.
13. **Kedisiplinan.** Hal ini terkait dengan penggunaan waktu, tenaga, dan biaya yang ketat untuk pelaksanaan pekerjaan. Jika karyawan atau pegawai tidak disiplin, maka dampaknya adalah pekerjaan menjadi tertunda dan terjadinya pemborosan.
14. **Inisiatif dan Kreatif.** Inisiatif dan kreatif merupakan kaulifikasi yang penting karena dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan tugasnya.

E. Kendala-Kendala Seleksi

Dalam pelaksanaan seleksi seringkali ditemukan adanya kendala-kendala seleksi. Kendala-kendala tersebut meliputi tolak ukur, penyeleksi, dan pelamar.

1. Tolak ukur.

Kendalanya adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi selektif secara objektif.

2. Penyeleksi.

Kendalanya adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan objektif pernilainya.



3. Pelamar.

Kendalanya adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.





PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini memaparkan mengenai kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam sebuah organisasi. Bagian ini terdiri atas lima subbahasan yakni makna pelatihan dan pengembangan, tujuan pelatihan dan pengembangan, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, gejala pemicu pelatihan dan pengembangan, serta tahapan perencanaan pelatihan.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. menyimpulkan definisi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
2. mengidentifikasi sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
3. mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
4. menelaah faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia



5. mengemukakan langkah-langkah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
6. melakukan pengukuran kualitas pengelolaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

PENYAJIAN

Uraian Materi

A. Makna Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan standar yang dikehendaki organisasi. Konsep serta pengertian dari pelatihan dan pengembangan memiliki persamaan dan perbedaan dalam pelaksanaannya. Persamaannya adalah bahwa pelatihan dan pengembangan memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap. Sementara perbedaan keduanya terletak pada jangka waktu proses pendidikannya. Pelatihan dimaksudkan untuk mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek), sedangkan pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan karyawan mengerjakan pekerjaan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang)

Wexley dan Yukl (1976: 282) mengemukakan *“training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”*. Selanjutnya, Wexley dan Yukl menjelaskan *“development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves*



lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”.

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Keduanya berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan, serta memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah. Sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Menurut Hariandja (2002), *“Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai”*. Sementara menurut Mangkuprawira (2004), *“pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.”*

Dari berbagai macam pendapat para ahli di atas, dapat ditarik satu kesimpulan bahwa arti pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja, sehingga bisa



meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan umum kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM adalah meningkatkan produktivitas organisasi. Sedangkan tujuan khususnya adalah:

1. peningkatan kualitas;
2. produktivitas kerja;
3. mutu perencanaan tenaga kerja;
4. semangat/moral kerja;
5. balas jasa tidak langsung;
6. kesehatan dan keselamatan kerja;
7. cegah kadaluwarsa pengetahuan dan keterampilan;
8. pengembangan diri.

Pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia mempunyai beberapa tujuan.

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
2. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional.
4. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
5. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
6. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.



C. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan

Berdasarkan masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dapat dibedakan menjadi tiga.

1. *Pre-service training* (pelatihan pra-tugas), adalah pelatihan bersifat pembekalan, yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja atau karyawan baru. Pelatihan ini bertujuan untuk mempersiapkan calon karyawan, agar dapat melaksanakan tugas yang akan diberikan.
2. *In service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, seperti melalui pelatihan wirausaha, pelatihan peternakan, pertanian dan sebagainya.

D. Gejala Pemicu Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat beberapa fenomena organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Fenomena-fenomena tersebut antara lain: tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, dan tingkat keuntungan organisasi menurun.



Blanchard and Huszycz (1986), mengemukakan tujuh gejala utama dalam organisasi yang membutuhkan penanganan yaitu:

1. *low productivity*; → produktifitas rendah;
2. *high absenteeism*; → ketidakhadiran tinggi;
3. *high turnover*; → perputaran tinggi;
4. *low employee morale*; → moril karyawan rendah;
5. *high grievances*; → keluhan tinggi;
6. *strike*; → benturan;
7. *low profitability*. → profitabilitas rendah.

Ketujuh gejala tersebut sangat umum dijumpai dalam organisasi. Gejala-gejala tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: kegagalan organisasi dalam memotivasi karyawan, kegagalan organisasi dalam memberi sarana dan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta kegagalan organisasi memberi pelatihan dan pengembangan secara efektif kepada karyawan. Dalam situasi demikian, program pelatihan sangat mengandalkan *training need analysis (TNA)* atau analisis kebutuhan pelatihan, yang berorientasi pada pengembangan karyawan.

1. Adanya pegawai baru. Memberikan orientasi pekerjaan atau tugas pokok organisasi kepada pegawai yang baru direkrut, sebelum ia ditempatkan pada salah satu unit organisasi.
2. Adanya peralatan kerja baru. Mempersiapkan pegawai dalam penggunaan peralatan baru, dengan teknologi yang lebih baru, untuk menghindari terjadinya kecelakaan kerja, dan meningkatkan efisiensi kerja.
3. Adanya perubahan sistem manajemen atau administrasi birokrasi. Mempersiapkan pegawai dalam melakukan

pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun.

4. Adanya standar kualitas kerja yang baru. Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan sistem yang baru dibangun.
5. Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan. Memberikan nuansa baru atau penyegaran ilmu pengetahuan dengan keterampilan yang dimiliki.
6. Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai. Meningkatkan kualitas kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis.
7. Adanya rotasi atau relokasi pegawai, Meningkatkan pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan situasi kerja yang baru.

E. Tahapan Perencanaan Pelatihan

Secara umum, tahapan perencanaan pelatihan dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut.

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*).
Sebuah organisasi diharuskan untuk melakukan analisis, pada tiga situasi, yaitu: *performance problem*, *new system and technology*, serta *automatic and habitual training*.
2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan.
Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah:
 - a. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
 - b. menetapkan metode yang paling tepat;
 - c. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
 - d. memilih dari beraneka ragam media;
 - e. menetapkan isi;



- f. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
- g. menyusun urutan-urutan pelatihan.

Selanjutnya, membuat dan mengembangkan materi pelatihan yang diperlukan, seperti:

- a. jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu);
 - b. rencana setiap sesi;
 - c. materi-materi pembelajaran seperti buku tulis, buku bacaan, *hand out*, dll;
 - d. alat-alat bantu pembelajaran;
 - e. formulir evaluasi.
3. Implementasi Pelatihan.

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif, adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *the right people* dan *the right program*, sedangkan beberapa pertimbangan (*training development*) dan *conideration program*, dapat membantu dalam menciptakan *the right condition*.

4. Evaluasi Pelatihan.

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan, dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis, manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan. Sebab, tahap tersebut acap kali diabaikan, sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan atau justru

sebaliknya. Konsep-konsep yang terdapat dalam evaluasi pelatihan, yaitu:

- a. *Persepsi terhadap Evaluasi Pelatihan.* Menurut Smith (1997), evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and useful activity*. Namun, secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan sama sekali.
- b. *Makna Evaluasi Pelatihan.* Newby (Tovey, 1996 dalam Irianto, 2016), menulis bahwa perhatian utama evaluasi dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektivitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan SDM diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai, karena efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.
- c. *Merancang Evaluasi Pelatihan.* Evaluasi pelatihan perlu dirancang sedemikian rupa agar pelatihan menjadi efektif dan efisien.





PRODUKTIVITAS KERJA



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini membahas mengenai produktivitas kerja dalam sebuah organisasi. Bahasan produktivitas kerja meliputi pengertian produktivitas, faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, metode pengukuran produktivitas, serta manfaat pengukuran dan keuntungan peningkatan produktivitas.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. memahami dan menyimpulkan pentingnya produktivitas dalam bekerja
2. mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja
3. mengidentifikasi dimensi produktivitas kerja
4. menelaah keuntungan peningkatan produktivitas kerja bagi sebuah perusahaan atau organisasi



PENYAJIAN

Uraian Materi

A. Pengertian Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, baik itu bergerak di bidang jasa, maupun produksi barang. Adanya produktivitas memadai dapat membantu upaya perusahaan dalam rangka mengembangkan usaha. Sampai saat ini, para ahli belum menentukan kesepakatan umum mengenai pengertian produktivitas. Menurut *Organization for European Economic Cooperation (OEEC)*:

“Productivity is the quotient obtained by dividing output by one of the factors of production. In this way it is possible to speak of the productivity of capital, investment, or raw materials according to whether output is being considered in relation to capital, investment or raw materials, etc.

Secara umum, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan atau rasio antara *output* dengan *input*. Dalam kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan *outcome* dan penentuan sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan *outcome* tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas *output* yang diukur berdasarkan beberapa standar yang ditetapkan sebelumnya.

B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Faktor produksi manusia mempunyai peran besar dalam menentukan keberhasilan suatu usaha. Oleh karena itu, agar produktivitas karyawan dapat meningkat, maka faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan harus terpenuhi.



Beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan, adalah pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap *dan* etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, teknologi, dan sebagainya. Faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan dapat berasal dari karyawan itu sendiri, dan dari keadaan di wilayah perusahaan.

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan.

Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan. Pendidikan memberi pengetahuan, bukan saja langsung dengan pelaksanaan, tetapi juga merupakan landasan untuk mengembangkan diri, serta kemampuan diri, dalam memanfaatkan semua unsur sarana dan prasarana yang ada, demi kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan.

2. Sarana pendukung

Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas harus dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi teknologi dan cara produksi, peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan kerja dan kesehatan kerja, serta suasana dalam lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik, berhubungan dengan interaksi sosial di lingkungan kerja dan berbagai macam pelayanan yang ada, serta kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam tingkat penghasilan dan jaminan sosial.

3. Suprasarana

Dalam usaha peningkatan produktivitas, kemampuan perusahaan tidak hanya ditentukan dari pihak manajemen perusahaan, namun juga ditentukan dari faktor luar



perusahaan, seperti faktor produksi yang digunakan, prospek pemasaran, perpajakan, dan perijinan usaha

C. Pengukuran Produktivitas

Setiap perusahaan mempunyai cara pengukuran produktivitas yang berbeda. Setiap perusahaan membutuhkan pengukuran tersendiri, yang didasarkan pada tujuan dan sasaran perusahaan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk mendorong dan mengembangkan pangsa pasarnya.

Sementara yang lain mungkin lebih baik tertarik untuk menurunkan tingkat kerusakan barang sehingga pengukuran yang kompleks harus digunakan oleh perusahaan itu untuk mendukung usaha pengembangannya. Pengukuran *job performance* yang paling pokok adalah menetapkan kriteria. Empat dimensi bagi produktivitas kerja adalah *job knowledge*, *motivation*, *interpersonal relation with other*, dan *supervision required*.

1. *Job knowledge*. Pengetahuan karyawan mengenai prosedur dan bahan-bahan yang termasuk dalam semua fase pekerjaan.
2. *Motivation*. Dorongan yang kuat untuk bekerja keras pada hari-hari kerja.
3. *Interpersonal relation with other*. Kemampuan karyawan untuk bekerja dengan rekan-rekan kerja serta atasannya.
4. *Supervision required*. Kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah-masalah dengan pengawasan terbatas.



D. Manfaat Pengukuran Produktivitas Kerja

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas utamanya digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong *efisiensi* produksi. Manfaat dari pengukuran produktivitas di antaranya:

1. dengan pemberitahuan awal, instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran akan meninggikan kesadaran pegawai dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas
2. diskusi tentang gambaran-gambaran yang berasal dari metode-metode yang relatif kasar, ataupun dari data yang kurang memenuhi syarat sekalipun, memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif

Adapun penempatan perusahaan yang tetap, seperti dalam menentukan target atau sasaran yang nyata, dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dengan manajemen secara periodik, mengenai masalah-masalah yang saling berkaitan. Informasi produktivitas dalam bentuk tren di masa lalu, pelaksanaan dan proyeksi, memberi petunjuk-petunjuk pada semua tingkatan manajemen dalam memberikan pedoman dan pengendalian permasalahan perusahaan.

E. Keuntungan Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas pada suatu organisasi atau perusahaan, akan memberikan beberapa keuntungan, yaitu:

1. peningkatan produktivitas pada perusahaan, dengan mempertimbangkan sumber daya manusia dan bahan baku akan meningkat, sebab: *profit = revenue - cost of goods and services produced by the utilization of human and material resources.*



2. peningkatan produktivitas pada perusahaan umumnya diartikan sebagai peningkatan pendapatan karyawan
3. masyarakat menyadari akan bertambahnya keuntungan sosial karena peningkatan pendapatan masyarakat
4. konsumen membayar dengan harga lebih rendah karena pengurangan biaya manufaktur melalui peningkatan produktivitas.



PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini menyajikan bahasan mengenai perencanaan dan pengembangan karier meliputi konsep karier dan perencanaan karier, tahapan perencanaan karier, elemen utama dalam perencanaan karier, langkah-langkah perencanaan karier, metode perencanaan karier, serta faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier. Selain itu, dilengkapi dengan bahasan tipe jalur karier, siklus karier, pengembangan karier, manfaat pengembangan karier, serta faktor yang memengaruhi pengembangan karier.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. menyimpulkan definisi perencanaan dan pengembangan karier
2. menelaah tujuan dan manfaat perencanaan dan pengembangan karier
3. menguasai konsep pola karier
4. mengemukakan tahap-tahap pengembangan dan siklus karier



5. menentukan program pengembangan karier baik individu maupun karier
6. memilih pendekatan diagnostik untuk perencanaan dan pengembangan karier
7. membuat instrumen pengukuran pengembangan karier

PENYAJIAN

Uraian Materi

Program pengembangan karier saat ini cenderung memiliki fokus baru. Program yang lama, berfokus pada masa depan karyawan dalam perusahaan, organisasi, atau institusi pendidikan saja. Namun, saat ini realitas yang dihadapi adalah hampir semua orang harus mengalami perubahan tempat bekerja beberapa kali dalam masa kerja mereka. Oleh karena itu, hal yang ditekankan saat ini adalah pada fasilitasi manajemen, pengembangan, dan analisis diri sendiri.

Menyediakan perangkat perencanaan karier yang diperlukan oleh karyawan atau pegawai, akan menguntungkan semua permasalahan. Perangkat ini memberikan perspektif yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memahami pilihan karier yang paling sesuai. Selanjutnya, karyawan dapat mengembangkan keahlian yang dibutuhkan untuk kemajuan kariernya. Hal ini membuatnya lebih aktif dan berupaya untuk mencapai kesuksesan karier.

Salah satu kunci sukses dalam berkarier adalah perencanaan yang matang. Perencanaan tidak hanya dibuat sekali, tetapi harus dilakukan berulang. Seperti halnya pemeriksaan kesehatan, karier pun perlu dikontrol secara berkala. Apalagi jika pekerjaan yang dijalani tidak sesuai ekspektasi, dan tidak sesuai dengan bakat dan minat. Segera berpikir untuk menata ulang karier. Tidak ada kata terlambat



untuk melakukannya. Perencanaan karier bukanlah suatu proses yang sulit ataupun menjadi beban. Bahkan sebaliknya, hendaknya ini dilihat sebagai proses yang memberikan makna kepada perjalanan karier anda. Proses ini akan membantu anda mencapai tujuan karier.

Kesempatan untuk maju yang termasuk dalam program pengembangan dapat jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan yang mana diikuti perlu direncanakan dengan baik, agar pada gilirannya mereka mempunyai kesempatan untuk dipromosikan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Pengembangan karier juga dapat menumbuhkan komitmen karyawan atau pegawai. Sering kali, beberapa perusahaan bahkan institusi pendidikan, menerapkan hubungan rekan yang berkelanjutan dengan karyawan, dalam pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan, sebagai upaya untuk menjaga komitmen dari karyawan atau pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pembinaan karier tidak dapat dilepaskan dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, dalam rangka pengaturan staf (*staffing*).

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia, maka diperlukan sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja dengan kemampuan terbaik, harus diberi kesempatan untuk terus mengembangkan kariernya, sehingga kemampuannya semakin meningkat, dan mampu mempertahankan serta mengembangkan eksistensi organisasi. Oleh karena itu, dalam bab ini, akan membahas lebih jauh mengenai



pengembangan karier personalia dan bagaimana implikasi dan pelaksanaannya dalam perusahaan maupun dalam institusi pendidikan.

A. Konsep Karier

Karier adalah keseluruhan pekerjaan, baik yang digaji, maupun yang tidak digaji. Karier merupakan sebuah proses belajar, dan peran-peran yang disandang sepanjang hidup. Biasanya, istilah karier berkaitan dengan pekerjaan yang menghasilkan uang, dan merupakan suatu pekerjaan tunggal. Namun saat ini, dalam dunia kerja, istilah karier dipandang sebagai suatu proses belajar dan pengembangan diri yang berkesinambungan. Kegiatan yang dapat disebut sebagai karier dan penunjangnya, antara lain: kerja praktik, keterlibatan dalam masyarakat, kegiatan wirausaha, kegiatan budaya, pelatihan, pendidikan, minat, olah raga, dan pekerjaan sosial.

Menurut Handoko (2000), karier adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian, karier menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual, dalam jenjang jabatan atau kepangkatan, yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Simamora (2001), berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif subyektif dan obyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya. Sementara dari perspektif yang obyektif, karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi, yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut



terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya, sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan kariernya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, serta aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Menurut Walker (1980), bagi pegawai, karier bahkan dianggap lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya, pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam kariernya.

Berbeda dengan pandangan pegawai, bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karier pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Walker (1980) mengemukakan bahwa *turn over* pegawai, cenderung lebih kecil di perusahaan-perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karier pegawainya. Di samping itu, penanganan karier yang baik oleh organisasi, akan mengurangi tingkah frustrasi yang dialami oleh pegawai, serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karier bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya.



B. Konsep Perencanaan Karier

Perencanaan karier (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karier. Perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana, atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sedangkan karier adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya, yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang. Jadi, perencanaan karier (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya. Melalui perencanaan karier (*career planning*), setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun tujuan karier, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa suatu karier akan berisi kenaikan tingkat dari tanggung jawab, kekuasaan, dan pendapatan seseorang. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) karier diartikan sebagai perkembangan dan kemajuan di kehidupan pekerjaan, jabatan, dsb.

Karier adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya (Rivai, 2009). Karier adalah suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan dan arti kehidupan bagi seseorang (Panggabean, 2002). Dari kedua defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa karier adalah suatu rangkaian kerja dan jabatan yang dipegang seseorang dalam jangka waktu lama.

Perencanaan karier adalah perencanaan yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier.



Perencanaan karier memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi (Mathis, 2006). Perencanaan karier adalah proses seleksi tujuan karier dan jenjang karier dalam mencapai rencana karier, yang dilakukan perusahaan (Rivai, 2009). Perencanaan karier merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan karier pegawai serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karier tertentu.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan karier adalah pola pengalaman berdasarkan pekerjaan, yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan, yang dialami oleh setiap individu atau pegawai, dan secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events*, yang dapat dijadikan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima dan digunakan dalam penyelesaian, atau dalam arti yang lebih ringkas perencanaan karier merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Simamora (2001), perencanaan karier (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya. Perencanaan karier melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier, dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karier (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang



berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Selanjutnya Simamora (2001), mengatakan bahwa individu merencanakan karier guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Di sisi lain, organisasi mendorong manajemen karier individu karena ingin:

1. mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. menyatakan minat pada karyawan;
4. meningkatkan produktivitas;
5. mengurangi *turnover* karyawan;
6. memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
7. menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan), merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karier. Terdapat enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karier yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan kariernya.

1. Orientasi realistik.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi. Contohnya: pertanian, kehutanan, dan agrikultur.



2. Orientasi investigatif.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman), daripada yang afektif (perasaan, akting, dan emosional). Contohnya: ahli biologi, ahli kimia, dan dosen.

3. Orientasi sosial.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas antarpribadi daripada fisik atau intelektual. Contohnya: psikologi klinis, layanan asing, dan kerja sosial.

4. Orientasi konvensional.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas terstruktur dan teratur. Contohnya: akuntan, dan bankir.

5. Orientasi perusahaan.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas verbal yang ditujukan untuk memengaruhi orang lain. Contohnya: manajer, pengacara, dan tenaga humas.

6. Orientasi artistik.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, dan individualistik. Beberapa contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.

Menurut Mondy (1993), melalui perencanaan karier, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun tujuan karier, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karier, adalah kesesuaian antara tujuan pribadi



dengan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.

Pada dasarnya, perencanaan karier terdiri atas dua elemen utama, yaitu perencanaan karier individual (*individual career planning*) dan perencanaan karier organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karier individual dan organisasional tidak dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karier individualnya tidak dapat terpenuhi didalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karier sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan (Mondy, 1993).

C. Tahap Perencanaan Karier

Pada umumnya, manusia dalam kehidupan pekerjaannya melewati beberapa tahap karier (Tampubolon, 2008). Tahap-tahap itu sebagai berikut.

1. Tahap Penegakan

Tahap ini disebut sebagai tahap penegakan, dimana dalam tahap ini pegawai cenderung akan memenuhi kebutuhan akan rasa aman dalam tahun-tahun pertama menjalankan pekerjaannya. Biasanya berlangsung selama lima tahun pertama dalam masa kerja.

2. Tahap Kemajuan

Pada tahap kemajuan ini pegawai mulai memupuk harga diri, otonomi, dan berusaha untuk dipromosikan. Tahap ini berlangsung kira-kira pada usia 30 sampai 45 tahun.



3. Tahap Pemeliharaan

Pada tahap pemeliharaan ini, kebutuhan adalah yang paling dominan dan pegawai merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

4. Tahap Pensiun

Pada tahap pensiun ini, pegawai mulai diketahui perjalanan kariernya, apakah macet atau memburuk kariernya selama tahap sebelumnya, dan bagi mereka yang mengalami hal tersebut maka pada tahap ini karier mereka tidak bertahan lama. Mereka mulai mengharapkan pensiun dan kesempatan untuk melakukan pekerjaan lain. Dari perjalanan tahap-tahap tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan dan harapan berubah pada saat orang-orang bergerak melalui setiap tahap karier. Lama berlangsungnya setiap adalah bervariasi untuk masing-masing orang.

Menurut Rivai (2009), ada empat tahapan karier, yaitu tahap awal, tahap lanjutan, tahap mempertahankan, dan tahap pensiun.

1. Tahap Awal.

Pada tahap ini ditekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.

2. Tahap Lanjutan.

Pada tahap ini pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.



3. Tahap Mempertahankan

Pada tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu.

4. Tahap Pensiun

Pada tahap ini individu telah menyelesaikan satu karier, dan individu tersebut akan berpindah ke karier yang lain dan memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dilakukan.

Di samping itu, Mathis dan Jackson (2004), juga mengemukakan empat tahap karier, yaitu tahap karier awal, tahap karier menengah, tahap karier akhir, dan tahap akhir karier.

1. Tahap karier awal.

Pada tahap ini pegawai mengenali minatnya dan mengeksplorasi beberapa pekerjaan.

2. Tahap karier menengah.

Pada tahap ini pegawai mendahulukan karier, memiliki gaya hidup dan kontribusi yang terbatas.

3. Tahap karier akhir

Pada tahap ini pegawai memperbaharui keterampilan, menetap dan gagasan-gagasan yang dimiliki pegawai mulai dihargai.

4. Tahap akhir karier

Pada tahap ini pegawai mulai merencanakan pensiun dan memeriksa minat-minat yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.



D. Elemen Utama Perencanaan Karier

Pada dasarnya perencanaan karier terdiri atas dua elemen utama, yaitu perencanaan karier individual dan perencanaan karier organisasional.

1. Perencanaan Karier Individual (*Individual Career Planning*)

Perencanaan karier individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Perencanaan karier individual meliputi:

- a. penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka kariernya (*career anchor*)
- b. penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
- c. penyusunan tujuan karier berdasarkan evaluasi diri
- d. pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karier
- e. perencanaan transisi karier.

2. Perencanaan Karier Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karier organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karier, dengan menitikberatkan pada jenjang atau jalur karier (*career path*). Tujuan program perencanaan karier organisasional adalah:

- a. pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.



- b. kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau jalur karier yang baru.
- c. pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis
- d. kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan
- e. peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horizontal
- f. meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan.
- g. suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

E. Langkah-Langkah Perencanaan Karier

Terdapat empat langkah proses yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karier.

1. Menilai Diri Sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karier adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karier.

2. Menetapkan Tujuan Karier

Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari



kesempatan kerja, maka tujuan karier dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

3. Menyiapkan Rencana-Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karier.

4. Melaksanakan Rencana-Rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karier mereka.

F. Manfaat Perencanaan Karier

Dengan adanya perencanaan karier, maka perusahaan dapat:

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
2. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karier di dalam suatu organisasi.



5. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karier membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karier, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karier memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karier yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan.
9. Mengurangi kelebihan, perencanaan karier menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan sub-ordinate kunci.
10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karier dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

G. Metode Perencanaan Karier

Perencanaan karier dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

1. Pendidikan karier
2. Penyediaan informasi
3. Bimbingan karier

H. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Perencanaan Karier

Ada beberapa faktor yang memengaruhi perencanaan karier, di mana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karier, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Kehidupan Karier

Seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karier mereka pada berbagai tingkatan dalam hidupnya.

2. Dasar Karier

Setiap orang dapat memiliki aspirasi, latar belakang dan pengalamanyang berbeda satu dengan yang lain.

Ada lima perbedaan motif dasar karier yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan kariernya, di mana mereka menyebutnya sebagai jangkar karier (*career anchors*), antara lain kemampuan manajerial, kemampuan fungsional-teknis, keamanan, kreativitas, serta otonomi dan kebebasan.

1. Kemampuan manajerial

Tujuan karier bagi manajer adalah untuk meningkatkan kualitas dari diri sendiri, analitis dan kemampuan emosional.



2. Kemampuan fungsional-teknis
Digunakan para teknisi yang akan melanjutkan pengembangan dari bakat teknisnya. Orang-orang tersebut tidak mencari kedudukan dalam manajerial.
3. Keamanan
Digunakan untuk kesadaran keamanan individu untuk memantapkan kesadaran karier mereka.
4. Kreativitas
Seseorang yang kreatif memiliki sedikit sikap seperti pengusaha. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang benar-benar milik mereka.
5. Otonomi dan kebebasan
Dasar karier ini digunakan untuk orang yang memiliki hasrat kebebasan agar bebas dari aturan-aturan organisasi. Mereka menilai otonomi dan ingin menjadi bos dari mereka sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

I. Tipe Jalur Karier

Untuk mencapai tujuan karier selain harus melakukan perencanaan dan pengembangan karier juga perlu dibentuk jalur karier, di mana jalur karier biasanya memfokuskan pada mobilitas kedepan dalam jabatan khusus. Ada tiga tipe metode di dalam jalur karier, yaitu sebagai berikut.

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



2. Jalur Karier Jaringan

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

3. Jalur Karier Dual

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

J. Siklus Karier

Tahapan-tahapan pengembangan karier seseorang, terdiri dari:

1. Tahap Pertumbuhan

Periode dari lahir sampai usia 14 tahun. Orang mengembangkan konsep diri dengan mengidentifikasikan diri dan berinteraksi dengan orang lain (keluarga, teman, guru, dll)

2. Tahap Penjelajahan

Usia 15 sampai dengan 24 tahun. Secara serius menjelajahi berbagai alternative kedudukan, berusaha mencocokkan alternatif tersebut dengan minat dan kemampuan.

3. Tahap Penetapan Tujuan

Usia 24 sampai dengan 44 tahun. Jantung dari kehidupan kerja, terdiri dari:

a. *Sub Tahap Percobaan*

Usia 25 sampai dengan 30 tahun. Menentukan apakah bidang pilihannya cocok, jika tidak maka akan mengubahnya.



- b. *Sub Tahap Pemantapan*
Usia 30 sampai dengan 40 tahun. Kedudukan diperusahaan ditetapkan dan perencanaan karier lebih eksplisit dijalankan.
 - c. *Sub Tahap Krisis Pertengahan Karier*
Membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karier.
4. Tahap Pemeliharaan
Usia 45 sampai dengan 60 tahun. Menciptakan suatu tempat didunia kerja dan kebanyakan usaha sekarang diarahkan pada memelihara tempat tersebut.
5. Tahap Kemerossotan
Orang menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan bertanggungjawab.

K. Pengembangan Karier (*Career Development*)

Pengembangan karier adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karier. Pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan cara nondiklat. Pengembangan karier melalui dua jalur ini sedikit-banyak telah di bahas di bab Pelatihan dan Pengembangan. Pada bagian ini, cukuplah kita sebutkan beberapa contoh bentuk pengembangan karier melalui dua cara ini. Contoh-contoh pengembangan karier melalui cara diklat adalah:

1. menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri);
2. memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi);
3. memberi pelatihan sambil bekerja (*on-the-job training*).



Contoh-contoh pengembangan karier melalui cara nondiklat adalah:

1. memberi penghargaan kepada pegawai
2. menghukum pegawai
3. mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi
4. merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Pengembangan karier (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karier yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karier adalah sebagai berikut.

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.
5. Implementasi perencanaan karier merupakan pengembangan karier. Untuk itu pengembangan karier dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah



komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

L. Manfaat Pengembangan Karier

Pada dasarnya pengembangan karier dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan.

1. Bagi organisasi, pengembangan karier dapat:
 - a. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan
 - b. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas
 - c. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier.
 - d. mengurangi frustrasi karyawan
 - e. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi
 - f. Meningkatkan nama baik organisasi.
2. Bagi karyawan, pengembangan karier identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karier bermanfaat untuk dapat:
 - a. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
 - b. Menambah tantangan dalam bekerja
 - c. Meningkatkan otonomi
 - d. Meningkatkan tanggung jawab.



M. Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, terdapat beberapa faktor yang sering memberi pengaruh yang besar terhadap manajemen karier.

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Sehingga, dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi, dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadang kala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya, pegawai sudah bekerja dengan baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses manajemen karier pegawai. Misalnya, proses perencanaan karier pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karier pegawai.

2. Personalitas pegawai

Kadang kala, manajemen karier pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan



memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

3. Faktor-faktor eksternal

Acap kali terjadi, semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

4. *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karier pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan memengaruhi karier seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "*politicking*" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

5. Sistem penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat memengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karier pegawai.



Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem kredit poin) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karier tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karier yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karier menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

7. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.



8. Kultur organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain.

Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karier yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

9. Tipe manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis.

Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan kariernya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karier mereka juga cenderung besar.

Dengan kata lain, karier seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada



faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karier dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

Kesimpulan

Dalam sebuah organisasi, seorang karyawan bisa merencanakan pengembangan kariernya. Dalam merencanakan pengembangan karier individu, tak bisa dilepaskan antara peran individu (karyawan), manajer, dan organisasi tersebut. Ketiga-tiganya harus berperan saling mendukung dan mendorong pengembangan karier karyawan. Ada beberapa hal/faktor yang memengaruhi pengembangan karier individu, tapi bisa disimpulkan jadi dua faktor, yakni faktor internal (professionalisme karyawan) dan faktor internal (lingkungan organisasi, seperti tipe manajemen, manajer, system pengembangan karier di organisasi, dan lain-lain).

Pengembangan karier merupakan salah satu tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola karyawan, salah satunya sistem pengembangan karier karyawan. Semakin bagus sistem pengembangan karier karyawan di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan kariernya.





MANAJEMEN GAJI DAN UPAH



PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Bagian ini memaparkan mengenai gaji dan upah, meliputi perbedaan pengertian gaji dan upah, yang terbagi atas tiga subbahasan yaitu klasifikasi gaji, klasifikasi upah, serta sistem penggajian dan pengupahan.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menguasai perbedaan antara gaji dengan upah
2. Mengemukakan peranan, fungsi, tujuan, serta manfaat gaji dan upah
3. Menentukan keadilan dan kelayakan yang tepat dalam sistem pengupahan
4. Menyebutkan fungsi-fungsi terkait penggajian dan pengupahan
5. Menyebutkan dokumen serta catatan akuntansi yang digunakan dalam sistem penggajian dan pengupahan



PENYAJIAN

Uraian Materi

Manajemen penggajian dan pengupahan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Stabilitas perusahaan bergantung pada penerapan manajemen tersebut. Manajemen yang disusun, harus dapat mengakomodir kepentingan banyak pihak (manajemen perusahaan, karyawan, regulator), untuk menciptakan iklim usaha yang lebih kondusif. Sehingga program pelatihan ini didesain secara khusus untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kemampuan para eksekutif perusahaan, direktur, dan manajer sumber daya manusia, serta divisi penggajian dan kesejahteraan dalam merancang, menyusun dan mengelola sistem penggajian/pengupahan untuk mendorong prestasi dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Gaji dan upah merupakan bagian dari kompensasi-kompensasi paling besar, yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa kepada karyawannya. Bagi karyawan, gaji dan upah merupakan nilai hak dari prestasi mereka, juga sebagai motivator dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan jasa, gaji dan upah merupakan komponen biaya yang mempunyai dampak besar dalam memengaruhi laba, sehingga harus terus menerus diawasi pengelolaannya.

A. Klasifikasi Gaji

1. Pengertian Gaji

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang pegawai atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering juga disebut sebagai upah, dan keduanya merupakan



suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Perbedaan gaji dan upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya. Seseorang menerima gaji apabila ikatan kerjanya kuat, sedang seseorang menerima upah apabila ikatannya kerjanya kurang kuat.

Dilihat dari jangka waktu penerimaannya, gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan, sedang upah diberikan pada setiap hari ataupun setiap minggu. Dalam hal ini, pengertian gaji untuk seterusnya disebut sebagai gaji pokok. Besarnya gaji pokok yang diberikan kepada seorang karyawan, biasanya sangat tergantung dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, kemampuan, serta pengalaman kerjanya.

2. Peranan Gaji

Menurut Poerwono (1982), peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu dari pihak pemberi kerja (majikan) atau manager, dan pihak penerima kerja (karyawan). Bagi pemberi kerja (majikan) atau manager, gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok, yang berhubungan dengan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi, maka dapat mengakibatkan harga pokok tinggi. Sementara apabila gaji yang diberikan terlalu rendah, maka dapat mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

Berbeda halnya dengan peranan gaji bagi penerima kerja (karyawan), yaitu merupakan penghasilan yang diterima dari pihak pemberi kerja, dan digunakan untuk



memenuhi kebutuhan. Gaji bukan merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan dapat memengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

3. Fungsi dan Tujuan Penggajian

Menurut Komaruddin (1995), fungsi gaji bukan hanya membantu manajer personalia dalam menentukan gaji yang adil dan layak saja, tetapi masih ada fungsi-fungsi yang lain, yaitu:

- a. untuk menarik pekerja yang mempunyai kemampuan ke dalam organisasi;
- b. untuk mendorong pekerja agar menunjukkan prestasi yang tinggi; dan
- c. untuk memelihara prestasi pekerja selama periode yang panjang.

Di sisi lain, Hasibuan (2002) mengemukakan fungsi penggajian menurutnya.

- a. Sebagai ikatan kerja sama.

Dengan pemberian gaji, terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati;

- b. Sebagai kepuasan kerja.

Dalam hal ini, gaji merupakan balasan jasa bagi karyawan, sehingga karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, maka dikatakan karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya;



- c. Sebagai pengadaan efektif.
Jika program gaji yang ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang memenuhi syarat (*qualified*) untuk perusahaan akan lebih mudah;
- d. Sebagai motivasi.
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya;
- e. Sebagai stabilitas karyawan.
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak, serta konsistensi eksternal yang dapat dikompensasi, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil;
- f. Sebagai pembentuk perilaku disiplin.
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Proses penggajian, sering kali dipengaruhi oleh dua faktor, yang menjadi acuan dalam penggajian, yaitu pengaruh Serikat Buruh, dan pengaruh pemerintah. Dilihat dari faktor Serikat Buruh, jika program kompensasi dijalankan dengan baik, maka pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Sedangkan ditinjau dari faktor pemerintah, Jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.



4. Manfaat Penggajian

Manfaat umum penggajian merupakan gabungan antara tujuan manajemen perusahaan, dan harapan para karyawan, seperti:

- a. sebagai daya tarik bagi tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan
- b. memelihara keberadaan karyawan untuk tetap bergabung dengan perusahaan
- c. merupakan “imbalan/kompensasi” yang setimpal atas prestasi yang telah diberikan karyawan
- d. mencerminkan adanya keadilan yang mendasari perhitungan pembayaran imbalan untuk setiap pekerjaan sesuai dengan perbedaan masing-masing kontribusinya pada perusahaan
- e. tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah
- f. tidak melebihi kemampuan keuangan perusahaan, tetapi juga cukup atraktif bagi perusahaan sejenis

Manfaat khusus penggajian adalah mendasarkan diri pada “beban kerja” (*work load*) dan dilakukan pembobotan secara kuantitatif, maka akan diperoleh manfaat antara lain:

- a. terukur bagi setiap pekerjaan karena masing-masing memiliki nilai/skor yang ditentukan atau disepakati secara bersama-sama;
- b. mudah dilakukan penyesuaian terhadap keadaan/perkembangan ekonomi terutama atas terjadinya laju inflasi tahunan; dan
- c. *fair* karena sebanding dengan karya individu yang disumbangkan untuk tempat kerjanya.



B. Klasifikasi Upah

1. Pengertian Upah

Upah merupakan salah satu rangsangan penting bagi para karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini tidaklah berarti bahwa tingkat upahlah yang merupakan pendorong utama, tingkat upah hanya merupakan dorongan utama hingga pada tarif dimana upah itu belum mencukupi kebutuhan hidup para karyawan sepantasnya.

Upah sebenarnya merupakan salah satu syarat perjanjian kerja yang diatur oleh pengusaha dan buruh atau karyawan serta pemerintah. "Upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh karyawan meliputi masa atau syarat-syarat tertentu".

Dewan Penelitian Pengupahan Nasional memberikan definisi pengupahan sebagai berikut: *"Upah ialah suatu penerimaan kerja untuk berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan menurut suatu persetujuan Undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja"*.

Dari pengertian diatas mengenai upah ini dapat diartikan bahwa upah merupakan penghargaan dari tenaga karyawan atau karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi yang berwujud uang, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan.

Gaji sebenarnya juga upah, tetapi sudah pasti banyaknya dan waktunya. Artinya banyaknya upah yang



diterima itu sudah pasti jumlahnya pada setiap waktu yang telah ditetapkan. Dalam hal waktu yang lazim digunakan di Indonesia adalah bulan. Gaji merupakan upah kerja yang dibayar dalam waktu yang ditetapkan. Sebenarnya bukan saja waktu yang ditetapkan, tetapi secara relatif banyaknya upah itu pun sudah pasti jumlahnya. Di Indonesia, gaji biasanya untuk pegawai negeri dan perusahaan-perusahaan besar. Jelasnya di sini bahwa perbedaan pokok antara gaji dan upah yaitu dalam jaminan ketepatan waktu dan kepastian banyaknya upah. Namun keduanya merupakan balas jasa yang diterima oleh para karyawan atau karyawan.

2. Macam-Macam Sistem Pengupahan

a. Sistem upah menurut produksi

Upah menurut produksi yang diberikan bisa mendorong pada karyawan untuk bekerja keras untuk memproduksi lebih banyak. Upah ini membedakan karyawan berdasarkan atas kemampuan masing-masing (sesuai dengan *individual difference*). Sistem ini sangat menguntungkan bagi mereka yang cerdas dan energik, tetapi kurang menguntungkan bagi mereka yang kemampuannya mulai berkurang dan lanjut usia.

b. Sistem upah menurut lamanya kerja

Sistem upah ini dapat mencegah manajemen yang pilih kasih, mencegah diskriminasi dari pada karyawan dan kompetisi untuk memilih, maka sistem ini menggunakan sistem pengupahan, harian, mingguan, bulanan. Sistem ini menimbulkan keterlambatan bahan untuk bekerja, kersuakan alat, sakit dan sebagainya.



- c. Sistem upah menurut senioritas
Sistem upah ini akan mendorong untuk lebih setia atau loyalitas terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini akan menuntungkan bagi orang-orang yang lanjut usia. Juga orang muda yang mendorong untuk tetap maish bekerja pada suatu perusahaan. Hal ini disebabkan adanya harapan bisa lebih mendapatkan perhatian. Jadi upah itu akan memberikan rasa aman (*security feeling*) kepada karyawan lanjut usia.
- d. Sistem upah menurut kebutuhan
Sistem ini memberikan upah yang lebih besar kepada mereka yang sudah kawin atau berkeluarga. Seandainya semua kebutuhan itu dipenuhi, maka upah itu akan mempersamakan standar hidup semua orang. Sistem upah ini akan memberikan perasaan aman disebabkan nasib seseorang menjadi tanggung jawab perusahaan dan masyarakat. Perwujudan perasaan aman ini diwujudkan dalam bentuk sumbangan-sumbangan, pengobatan, ongkos ganti perawatan, sandang, dan perumahan.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Upah

Beberapa faktor penting yang memengaruhi besarnya upah yang diterima oleh para karyawan, yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan karyawan.
- b. Organisasi buruh.
- c. Kemampuan untuk membayar.
- d. Produktivitas.
- e. Biaya hidup.
- f. Peraturan pemerintah.



4. Keadilan dan Kelayakan dalam Pengupahan

Dalam memberikan upah/gaji perlu juga memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan dengan penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan.

Karena itu pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan, pengorbanan dari suatu jabatan dipertunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan. Penghasilan ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Rasa keadilan ini sangat diperhatikan oleh para karyawan, mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang, tetapi juga membandingkan dengan rekan yang lain. Disamping masalah keadilan, maka dalam pengupahan perlu diperhatikan unsur kelayakan. Kelayakan ini bisa dibandingkan dengan pengupahan pada perusahaan-perusahaan lain. Atau bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimum.

Dalam hubungannya dengan ketidak layakan dengan pengupahan apabila dibandingkan dengan perusahaan lain, ada dua macam ketidak layakan tersebut, yaitu mengundang skala-skala upah yang lebih rendah dibandingkan dengan skala upah yang dibayarkan untuk skala pekerjaan yang sama dalam perusahaan lain. Skala-



skala upah dimana suatu pekerjaan tertentu menerima pembayaran yang kurang dari skala yang layak dibandingkan dengan skala-skala untuk jenis pekerjaan yang lain dalam perusahaan yang sama.

5. Landasan Kebijaksanaan Pengupahan

Dalam kebijaksanaan pengupahan tujuan utama yaitu kebijaksanaan yang mendasarkan upah dari sumbangan tenaga dan pikiran karyawan. Struktur upah/gaji menunjukkan sistem yang formal mengenai skala-skala untuk tujuan tersebut. Sistem ini membedakan dalam pembayaran-pembayaran yang dianggap menunjukkan perbedaan yang sama dalam bentuk-bentuk pekerjaan.

Tambahan produktivitas atau penyesuaian faktor-faktor perbaikan yang menghubungkan upah/gaji dengan dibuat menurut rata-rata kemajuan perusahaan. Kebijaksanaan pengupahan umumnya dibuat untuk:

- a. Adanya pembayaran upah/gaji yang cukup untuk menjamin hidup berkeluarga dalam keadaan normal.
- b. Mengadakan deferensiasi penghargaan pengupahan atau penggajian dalam perbedaan skill, tanggungjawab, usaha dan kondisi kerja.
- c. Mengadakan suatu pembinaan pengupahan atau penggajian sesuai dengan peningkatan karya atau efisiensi kerja yang diberikan untuk mempertinggi daya hidup karyawan.
- d. Mengadakan suatu pembinaan pengupahan atau penggajian menurut stabilitas keuangan perusahaan.



C. Sistem Penggajian dan Pengupahan

Sistem penggajian dan pengupahan merupakan salah satu sistem akuntansi yang ada dalam perusahaan dan dapat mendukung pencapaian tujuan dari perusahaan. Adanya sistem ini membuat perusahaan lebih mudah dalam mengelola hal-hal yang berkaitan dengan gaji dan upah. Berikut merupakan hal-hal yang membentuk sistem penggajian dan pengupahan, antara lain:

1. Informasi yang Dibutuhkan Manajemen

Berikut beberapa informasi yang dibutuhkan manajemen dalam sistem penggajian dan pengupahan.

- a. Jumlah biaya gaji dan upah yang menjadi beban perusahaan selama periode akuntansi tertentu.
- b. Jumlah biaya gaji dan upah yang menjadi beban setiap pusat pertanggungjawaban selama periode akuntansi tertentu.
- c. Jumlah gaji dan upah yang diterima setiap karyawan selama periode akuntansi tertentu.
- d. Rincian unsur biaya gaji dan upah yang menjadi beban perusahaan dan setiap pusat pertanggungjawaban selama periode akuntansi tertentu.

2. Fungsi Terkait

Fungsi-fungsi yang terkait dengan sistem penggajian dan pengupahan adalah:

- a. Fungsi kepegawaian. Fungsi kepegawaian ini bertanggung jawab untuk mencari karyawan baru, menyeleksi calon karyawan, memutuskan penempatan karyawan baru, membuat surat keputusan tariff gaji dan upah karyawan, kenaikan pangkat dan golongan gaji, mutasi karyawan dan pemberhentian karyawan. Biasanya fungsi



kepegawaian ini berada di bawah departemen personalia dan umum.

- b. Fungsi pencatat waktu. Fungsi pencatat waktu bertanggung jawab untuk menyeleggarakan catatan waktu hadir untuk semua karyawan perusahaan. Fungsi pencatat waktu hadir karyawan tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi atau fungsi pembuat daftar gaji dan upah agar tidak terjadi manipulasi waktu hadir karena dapat memengaruhi penghitungan gaji dan upah.
- c. Fungsi pembuat daftar gaji dan upah. Fungsi pembuat daftar gaji dan upah bertanggung jawab untuk membuat daftar gaji dan upah yang berisi penghasilan bruto yang menjadi hak dan berbagai potongan yang menjadi beban karyawan selama jangka waktu pembayaran gaji dan upah. Daftar gaji dan upah ini diserahkan oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah kepada fungsi akuntansi untuk pembuatan bukti kas keluar yang digunakan sebagai dasar pembayaran gaji dan upah kepada karyawan.
- d. Fungsi akuntansi. Fungsi akuntansi ini bertanggung jawab untuk mencatat kewajiban yang timbul dalam hubungannya dengan pembayaran gaji dan upah karyawan. Dalam struktur organisasi fungsi ini berada di tangan bagian utang, bagian kartu biaya, dan bagian jurnal.

1) Bagian Utang

Bagian utang memegang pencatat utang yang dalam sistem penggajian dan pengupahan bertanggung jawab untuk memproses pembayaran gaji dan upah seperti yang tercantum dalam daftar gaji dan upah.



Bagian ini menerbitkan bukti kas keluar yang member otorisasi kepada fungsi pembayar gaji dan upah untuk membayarkan gaji dan upah kepada karyawan.

2) Bagian Kartu Biaya

Bagian ini memegang fungsi akuntansi biaya yang dalam sistem penggajian dan pengupahan bertanggung jawab untuk mencatat distribusi biaya ke dalam kartu harga pokok produk dan kartu biaya berdasarkan rekap daftar gaji dan upah dalam kartu jam kerja (untuk tenaga kerja langsung pabrik).

3) Bagian Jurnal

Bagian ini memegang fungsi pencatat jurnal yang bertanggung jawab untuk mencatat biaya gaji dan upah dalam jurnal umum.

e. Fungsi Keuangan

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mengisi cek untuk pembayaran gaji dan upah dan menguangkan cek tersebut ke bank. Uang tersebut kemudian dimasukkan ke dalam amplop gaji dan upah setiap karyawan untuk selanjutnya dibagikan kepada karyawan. Namun beberapa perusahaan saat ini memberikan gaji dan upah karyawan melalui pengiriman ke rekening masing-masing karyawan. Hal ini tergantung kebijakan dari perusahaan

3. Jaringan Prosedur

Sistem penggajian terdiri dari jaringan prosedur berikut:

- a. Prosedur pencatat waktu hadir
- b. Prosedur pembuatan daftar gaji
- c. Prosedur distribusi biaya gaji



- d. Prosedur pembuatan bukti kas keluar
- e. Prosedur pembayaran gaji

Sedangkan sistem pengupahan terdiri dari jaringan prosedur berikut:

- a. Prosedur pencatat waktu hadir

Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir dari karyawan dan diselenggarakan oleh fungsi pencatat waktu hadir dengan menggunakan daftar hadir pada pintu masuk kantor administrasi atau pabrik. Cara yang lebih modern lagi menggunakan finger scan (*scan* jari tangan).

Pencatat waktu hadir ini dapat menggunakan daftar hadir biasa yaitu dengan cara karyawan menandatangani daftar hadir setiap hadir dan pulang kerja, selain itu juga dapat menggunakan mesin otomatis pencatat waktu hadir. Pencatat waktu hadir ini merupakan komponen dalam menghitung gaji dan upah yang diterima oleh karyawan. Pencatat waktu hadir ini juga digunakan untuk mengetahui apakah karyawan bekerja dalam jam biasa atau jam lembur sehingga dapat digunakan untuk menentukan jumlah gaji dan lembur yang diterima.

- b. Prosedur pencatat waktu kerja

Dalam perusahaan manufaktur yang produksinya berdasarkan pesanan, pencatatan waktu kerja diperlukan bagi karyawan yang bekerja di fungsi produksi untuk keperluan distribusi upah karyawan kepada produk. Waktu kerja ini digunakan sebagai dasar pembebanan biaya tenaga kerja langsung kepada produk yang diproduksi.



c. Prosedur pembuatan daftar upah

Fungsi pembuat daftar gaji dan upah membuat daftar gaji dan upah berdasarkan surat keputusan mengenai pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, pemberhentian karyawan, penurunan pangkat, daftar gaji bulan sebelumnya, daftar hadir kerja. Jika karyawan memiliki gaji yang melebihi penghasilan tidak kena pajak maka akan dihitung PPh 21 atas dasar data yang tercantum dalam kartu penghasilan karyawan yang kemudian potongan ini akan dicantumkan dalam daftar gaji dan upah.

d. Prosedur distribusi biaya upah

Dalam prosedur distribusi gaji dan upah, biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen-departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja. Distribusi ini dimaksudkan untuk pengendalian biaya dan penghitungan harga pokok produk.

e. Prosedur pembuatan bukti kas keluar

Prosedur ini melibatkan bagian keuangan dan akuntansi.

f. Prosedur pembayaran upah

Prosedur ini melibatkan fungsi akuntansi dan keuangan dimana fungsi akuntansi membuat perintah pengeluaran kas kepada fungsi keuangan untuk menulis cek sebagai pembayaran gaji dan upah. Fungsi keuangan kemudian menguangkan cek tersebut ke bank dan memasukkan uang ke amplop gaji dan karyawan atau mengirimkan gaji dan upah lewat rekening karyawan.



4. Dokumen yang Digunakan

Berikut dokumen–dokumen yang digunakan dalam sistem penggajian dan pengupahan.

- a. Dokumen pendukung perubahan gaji dan upah
Dokumen ini umumnya dikeluarkan oleh fungsi kepegawaian berupa surat–surat keputusan yang bersangkutan dengankaryawan. Tembusan dari dokumen–dokumen ini dikirimkan ke fungsi pembuat daftar gaji dan upah untuk kepentingan pembuatan daftar gaji dan upah.
- b. Kartu jam hadir
Dokumen ini digunakan oleh fungsi pencatat waktu untuk mencatat jam hadir setia karyawan di perusahaan. Catatan daftar hadir ini dapat berupa daftar hadir biasa, dapat pula berbentuk kartu hadir yang didisi melalui *finger scan* (mesin pencatat waktu).
- c. Kartu jam kerja
Dokumen ini digunakan untuk mencatat waktu yang digunakan tenaga kerja langsung pabrik guna mengerjakan pesanan tertentu. Dokumen ini diisi oleh mandor pabrik dan diserahkan ke fungsi pembuat daftar gaji dan upah untuk kemudian dibandingkan dengan kartu jam hadir, sebelum digunakan untuk distribusi biaya upah langsung kepada setiap jenis produk atau pesanan.
- d. Daftar gaji dan daftar upah
Dokumen ini berisi jumlah gaji dan upah bruto setiap karyawan dikurangi potongan berupa PPh 21, utang karyawan, iuran untuk organisasi karyawan, dan lain sebagainya.



- e. Rekap daftar gaji dan rekap daftar upah
Dokumen ini merupakan ringkasan gaji dan upah per departemen yang dibuat berdasar daftar gaji dan upah. Perusahaan yang mendasarkan pesanan, rekap daftar gaji dan upah digunakan untuk membebankan upah langsung dalam hubungannya dengan produk kepada pesanan yang bersangkutan. Distribusi biaya tenaga kerja ini dilakukan oleh fungsi akuntansi biaya.
- f. Surat pernyataan gaji dan upah
Dokumen ini dibuat oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah bersamaan dengan pembuatan daftar gaji dan upah. Dokumen ini dibuat sebagai catatan bagi karyawan mengenai rincian gaji dan upah yang diterima karyawan beserta potongan yang menjadi bebannya.
- g. Amplop gaji dan upah
Amplop ini digunakan sebagai alat untuk memberikan gaji dan upah kepada karyawan dimana di bagian sampul terdapat informasi mengenai nama karyawan, nomor identifikasi karyawan dan jumlah gaji yang diterima. Jika distribusi gaji dilakukan melalui rekening karyawan maka tidak diperlukan amplop gaji dan upah namun akan diberikan rincian gaji dan upah kepada karyawan sebesar yang diperolehnya.
- h. Bukti kas keluar
Dokumen ini merupakan perintah pengeluaran sejumlah uang yang dibuat oleh fungsi akuntansi kepada fungsi keuangan, berdasarkan informasi dalam daftar gaji dan upah.

5. Catatan Akuntansi yang Digunakan

Catatan akuntansi yang digunakan dalam sistem penggajian dan pengupahan ini adalah:

a. Jurnal umum

Jurnal umum ini digunakan untuk mencatat distribusi biaya tenaga kerja langsung ke dalam setiap departemen dalam perusahaan.

b. Kartu harga pokok produk

Catatan ini digunakan untuk mencatat upah tenaga kerja langsung yang dikeluarkan untuk pesanan tertentu.

c. Kartu biaya

Catatan ini digunakan untuk mencatat biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya tenaga kerja non produksi setiap departemen dalam perusahaan. Sumber informasi untuk pencatatan dalam kartu biaya ini adalah bukti memorial.

d. Kartu penghasilan karyawan

Kartu penghasilan karyawan digunakan untuk mencatat penghasilan dan berbagai potongan yang diterima oleh setiap karyawan. Kartu ini juga sebagai tanda terima gaji dan upah karyawan dengan cara membubuhkan tanatangan. Setiap karyawan hanya mengetahui jumlah gaji dan upah yang diperolehnya sendiri. Dengan demikian kerahasiaan penghasilan karyawan lain akan terjaga.





DAFTAR PUSTAKA

- B. Siswanto Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Byars J, dan Rue, L. W. 1997. *Human Resources Management 5th Ed.* USA: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 7*. Alih bahasa Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 2004. *Management: Principles and Functions 4th edition*. New Delhi: Richard D. Irwin, Inc.
- Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Jusuf. 2016. *Kebijakan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Komarudin, 1995. *Ensiklopedia Manajemen Edisi Kedua*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Langfield-Smith, K. (1997). *Management Control Systems and Strategy: A Critical Review*. Accounting Organizations and Society.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: PT Ghalia. Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H Jackson. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.



- Mathis, Robert L. dan John H Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management Edisi ke-9*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nawawi, H. Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerwono, Hadi, 1982. *Tata Personalia*. Cetakan Kelima. Jakarta: Djembatan.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. 2016. *Management-thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) Edisi Kedua Cetakan Pertama*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Umi Sukanti N, 1989, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LPTL.
- Walker, J.W. 1990. *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's*. *Human Resource Planning*. Vol. 1: 125-132.



Wexley dan Yukl. 1976. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung:
Remaja Rosdakarya.







TENTANG PENULIS



Dr.Hj. Hedy Vanni Alam, S.Pd., M.Si. lahir di Gorontalo, pada 30 April 1976. Merupakan anak pertama dari tiga bersaudara, dari (Alm.) Bapak Hi. Junus K. Alam, S.Pd. dan Ibu Hj. Hawa Abdullah, A.Md. Pada tahun 1998, menikah dengan Sherman Moridu, S.Pd., M.M., dan dikaruniai tiga orang anak, yaitu Nadia Fakhraini Moridu, Nanda Dwi Fakhriyyah Moridu, dan Nalar Fakhurrazi Moridu.

Penulis menempuh pendidikan formal, di SDN Limboto (lulus 1987), SMP Negeri Boalemo (lulus 1991), dan SMEA Negeri Gorontalo (lulus 1994). Kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan S1 jurusan Ekonomi di STKIP Negeri Gorontalo dan lulus pada tahun 1998. Selanjutnya menempuh pendidikan magister pada program manajemen agribisnis di Universitas Hasanudin Makassar, dan meraih gelar doktor pada program ilmu manajemen, konsentrasi manajemen sumber daya manusia, di Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2014.

Sejak tahun 2001 sampai dengan sekarang, penulis menjadi dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Selama menjadi dosen, penulis telah

melakukan berbagai kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, menulis publikasi ilmiah, mengikuti berbagai pelatihan, TOT, seminar lokal dan internasional. Pernah meraih predikat dosen berprestasi pada tahun 2004, dan pernah menjadi anggota Tim Penilai Kinerja SKPD Kabupaten Boalemo dan Pohnuato tahun 2010—2011.

Di samping itu, penulis aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan, seperti menjadi pengurus ISEI wilayah Gorontalo, pengurus DPD ADRI Gorontalo, pengurus ICMI wilayah Gorontalo, pengurus KAHMI/Forhati Kabupaten Boalemo, dan pengurus ADI wilayah Gorontalo.

Beberapa karya penulis yang telah diterbitkan menjadi buku, antara lain: **Perencanaan Pembelajaran Berbasis Kurikulum** (2014), **Kinerja Dosen** (2017), **Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa** (2017), dan **Manajemen Perubahan di Era Disruption** (2018).





Dr. Andi Yusniar Mendo, M.M. lahir di Parepare, pada 23 September 1970, merupakan anak pertama dari enam bersaudara, dari Bapak Andi Mendo dan Ibu Andi Nurwiah. Menikah dengan Bapak Satomy Suwardi Dunga, S.H., M.M., dan dikaruniai tiga orang anak, Cindy Iriani Dunga, Shinta Alisha Dunga dan Aqila Zulaikha Dunga.

Pada tahun 1995, penulis menyelesaikan pendidikan S1 dan meraih gelar sarjana ekonomi (S.E.) konsentrasi manajemen sumber daya manusia, jurusan manajemen, di Universitas Muslim Indonesia. Penulis melanjutkan pendidikan S2 dan meraih gelar magister manajemen (M.M.) konsentrasi manajemen sumber daya manusia, di Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2008. Kemudian pada tahun 2017, penulis meraih gelar doktor (Dr.) program ilmu manajemen, konsentrasi manajemen sumber daya manusia, jurusan manajemen, di Universitas Muslim Indonesia.

Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Universitas Negeri Gorontalo, dan menjabat sebagai Sekretaris Penjaminan Mutu Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo 2018 sampai sekarang. Penulis juga merupakan anggota aktif ISEI cabang Gorontalo.

Selain kegiatan mengajar, penelitian dan pengabdian masyarakat, penulis juga mempublikasikan karyanya yang berupa artikel, di beberapa jurnal lokal dan internasional.





Endi Rahman, SE., M.M., lahir di Gorontalo, 13 Juni 1980. Menempuh pendidikan S1 di Universitas Sam Ratulangi Manado, jurusan manajemen, tahun 2002, dan S2 di Universitas Trisakti Jakarta, program magister manajemen, tahun 2009.

Penulis bekerja sebagai Dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo (FE UNG), setelah sebelumnya sempat bekerja di salah satu Bank BUMN di Kota Gorontalo. Penulis juga mempunyai pengalaman menjabat sebagai Kepala Laboratorium Pasar Modal/Galeri Investasi Bursa Efek Indonesia FE UNG, dan saat ini menjabat sebagai Ketua Penjaminan Mutu FE UNG.

Selain kegiatan mengajar, penulis juga aktif dalam kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, di antaranya dalam penelitian berjudul: *Faktor-Faktor Kualitas Jasa Pelayanan Dalam Meningkatkan Minat Berobat Pasien Rawat Inap di RSUD Prof.Dr. Aloi Saboe Kota Gorontalo*, dan *Penggunaan Media Sosial Facebook sebagai Media Marketing Online*. Kemudian, penulis juga melakukan sejumlah publikasi ilmiah yang telah dimuat dalam jurnal terakreditasi nasional yaitu: *Pengaruh Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Salesmen (Studi pada PT. Zanur Linas Mandiri Gorontalo)*, dan *Pengaruh Kualitas Produk Listrik Prabayardan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan pelanggan pada PT. PLN Persero Area Gorontalo Rayon Telaga*.

Penulis juga berpengalaman dalam melakukan kegiatan pengabdian masyarakat. Penulis pernah mengadakan kegiatan berjudul Iptek bagi Masyarakat (Pemberdayaan Perajin Minyak VCO di Kecamatan Bilungala kabupaten Bone

Bolango), dan Pelatihan Manajemen Kewirausahaan bagi Kelompok Wirausaha Mahasiswa.

