

**BUKU
REFERENSI**

**Ideas
PUBLISHING**



MANAJEMEN
**Sumber Daya
Manusia**

P e n u l i s :

**T. M. Haekal - Rita Sari - Deddy Wahyudin Purba - Siti Fedjarajani - Elger Balasa
Singkawijaya - Siti Patimah - Acai Sudirman - Safradi - Sri Hartni - Ika Widiastuti
Fory A. Neway - Ana Srikaningsih - Fallmu- Mohammed Ghani Sono - Astadi Pangarso
Heni Sukrino - Lusy Tunik Muherlisani - Citra Dewi - Rita Prima Bendriyanti**

Buku Referensi

Manajemen Sumber Daya Manusia



IP. 068.12.2019

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pertama kali diterbitkan Desember 2019

Oleh **Ideas Publishing**

Alamat: Jalan Joesoef Dalie No. 110 Kota Gorontalo

Surel: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/14

ISBN: 978-623-234-034-3

Penyunting : Mira Mirnawati

Penata Letak : Abdul Hanan Nugraha

Desain Sampul: Moh. Hasan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian

Atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002

tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

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

Prakata

Segala puji bagi Allah SWT. Dialah yang telah menurunkan al-Kitab kepada hambaNya tanpa sedikit pun mengandung kesalahan. Kitab yang mampu mengeluarkan manusia dari kegelapan menuju cahaya dengan ijin RabbNya. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Rasulullah SAW, penerima al-Kitab yang berisi penjelasan tentang segala sesuatu, petunjuk, rahmat, dan kabar gembira bagi kaum muslimin. Sunnah dan sirrahnya merupakan penjelasan teoritis sekaligus aplikasi ilmiah atas al-Quran, kitab yang diturunkan kepada manusia. Tentu saja dengan tujuan agar mereka dapat memahaminya. Seperti ditegaskan Aisyah r.a., orang yang paling dekat dengan Rasulullah SAW. " Ahlak Rasulullah SAW. Adalah al-Quran".

Buku ini diterbitkan atas permintaan dari berbagai pihak yang berminat mempelajari manajemen SDM. Buku ini merupakan hasil penelitian dan kajian-kajian reflektif. Pengemasan materi-materi pada buku ini merupakan materi yang dipandang sesuai dengan kondisi saat ini dalam pembahasan yang lebih luas.

Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peran vital dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, industri, pendidikan, dan sebagainya. Apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal. Saat ini MSDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Fungsi operasional dalam Manajemen SDM merupakan dasar pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi lima, secara singkat sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
2. Fungsi Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Fungsi Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa yang diberikannya kepada perusahaan.
4. Fungsi Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Fungsi Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Buku ini diharapkan memberikan kontribusi bagi mahasiswa maupun masyarakat profesional dalam pengembangan ilmu dan peningkatan kemampuan profesionalitasnya. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, dan kami terbuka terhadap kritik dan saran. Semoga buku ini berguna baik untuk pengembangan pengetahuan dan pendidikan, maupun usaha-usaha praktis yang dilakukan kalangan profesional. Insyaallah, buku ini dapat dimanfaatkan sebagai setitik air dilautan samudra.

Desember, 2019

Tim

DAFTAR ISI

Prakata.....	v
Daftar Isi.....	vii
BAB I Pengertian, Ruang Lingkup, dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
BAB II Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Organisasi Modern.....	11
BAB III Analisis Pekerjaan.....	25
BAB IV Desain dan Proses Perencanaan Strategik.....	38
BAB V Rekrutmen dan Alternatif Rekrutmen Sumber Daya Manusia.....	50
BAB VI Metode Seleksi Karyawan.....	58
BAB VII Pengembangan Karyawan, Konsep Kompensasi, dan Kompensasi Finansial.....	70
BAB VIII Tunjangan dan Kompensasi Berbasis Kinerja.....	78
BAB IX Perencanaan dan Pengembangan Karier.....	90
BAB X Perilaku Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja.....	109
BAB XI Komitmen, Manajemen dan Keamanan.....	121
BAB XII Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Global.....	136
BAB XIII Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	151
BAB XIV pengorganisasian kepegawaian.....	160
BAB XV Manajemen Pengembangan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi.....	171
Daftar Pustaka.....	196

BAB I

Pengertian, Ruang Lingkup, dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

T. M. Haekal, S. Pd.
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
tmhaekal.th@gmail.com

Deskripsi Mata Kuliah:

Mata Kuliah Manajemen SDM merupakan mata kuliah yang membekali pengetahuan dan pemahaman tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, ruang lingkup, dan tantangan manajemen sumber daya manusia.

Capaian Pembelajaran:

Sikap	<ol style="list-style-type: none">1. Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja individu;2. Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kelompok;3. Bersikap sesuai dengan tuntutan sosial;4. Bersikap sesuai dengan tuntutan professional.
Keterampilan Umum	Mahasiswa akan mampu menjelaskan tentang: <ol style="list-style-type: none">1. Manajemen SDM dan kontribusinya bagi organisasi.2. Manajemen SDM, penanaman sikap dan perilaku sebagai anggota organisasi.
Pengetahuan	Mahasiswa akan mampu menjabarkan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, ruang lingkup, dan tantangan manajemen sumber daya manusia
Keterampilan Khusus	Mahasiswa akan mampu memberikan solusi terhadap masalah-masalah MSDM melalui tugas-tugas studi.

A. Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat

menunjang aktivitas organisasi atau demimencapai tujuan yang telah ditentukan. MSDM dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dan perusahaan dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Adapun komitmen organisasi terhadap para pegawai dapat diwujudkan dengan membuat aturan dan prosedur yang tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, memperjelas visi dan misi organisasi dan membentuk tradisi atau budaya organisasi. Di samping itu organisasi memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya. Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen anggota organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup perusahaan. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi di mana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai

dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi dalam menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

Karena begitu pentingnya isu komitmen organisasi bagi suatu perusahaan, maka perlu kiranya mengidentifikasi beberapa faktor penyebab terjadinya komitmen organisasi. Salah satu penyebab terjadinya komitmen terhadap organisasi yaitu karakteristik individu yang terdiri dari: usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, jabatan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Meskipun dari banyak hasil penelitian pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi memiliki kontradiksi antara hasil penelitian yang satu dengan yang lainnya. Dilihat dari struktur katanya, jelas terlihat dua perkataan yang masing-masing memiliki konsep, meskipun keseluruhannya terdiri dari empat kata, tetapi perkataan manajemen merupakan satu konsep sedangkan tiga kata lain yakni "sumber daya manusia" juga memiliki satu konsep (Nawawi, 2006).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2002). Terminologi sumber daya manusia merujuk pada orang-orang yang ada di dalam organisasi, sumberdaya manusia memicu percikan kreatif di setiap organisasi (Sisamora, 2004). Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan

implementasi sistem perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumberdaya manusianya atau orang-orang yang berkerja bagi orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Menurut Moh. Agus Tulus manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat. Pendayagunaan sumberdaya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual atau pun organisasional agar potensi sumberdaya manusia dapat digali secara penuh. Jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola sumber daya manusia dari keseluruhan sumber daya manusia yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta.

Proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut.

Secara garis besar proses manajemen SDM dibagi ke dalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari:

1. Human Resource Planning
2. Personnel Procurement
3. Personnel Development
4. Personnel Maintenance
5. Personnel Utilization

Proses yang dapat dilakukan oleh sumber daya manusia meliputi:

1. Merancang dan mengorganisasikan pekerjaan kepada karyawan.

2. Merencanakan, menarik dan menyeleksi, melatih dan mengembangkan karyawan secara efektif untuk dapat melakukan pekerjaan yang telah dirancang sebelumnya.
3. Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan melalui kesempatan pengembangan karir, sistem kompensasi atau balas jasa yang adil, serta hubungan antara karyawan dan atasan yang serasi melalui organisasi karyawan yang dibentuk.
4. Mempertahankan dan menjamin efektivitas dan semangat kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama.

Proses sederhana di atas dapat dijabarkan dalam bagian-bagian kecil secara spesifik mengatur hal-hal penting dalam tahap-tahap yang diperlukan. Dalam dunia nyata, yang dihadapi oleh manajer personalia tidak sesederhana proses di atas, namun lebih kompleks tergantung tantangan yang dihadapi.

Tantangan tersebut antara lain tantangan eksternal seperti : ekonomi, politik, peraturan pemerintah, teknologi, dan sosial budaya, serta tantangan organisasional seperti karakter organisasi, serikat pekerja, perbedaan individu, sistem nilai manajer dan karyawan yang berbeda dan lain-lain.

Untuk itu organisasi terutama bagian personalia perlu aktif mengambil langkah-langkah yang dipandang perlu seperti memonitor perubahan lingkungan, mengevaluasi serta melakukan tindakan proaktif dalam mengatasi tantangan melalui teknik dan pendekatan yang cocok.

B. Ruang Lingkup Manajemen SDM

Ruang lingkup dari MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernadin bahwa "*...all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function*". Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup

1. Rancangan Organisasi
2. Staffing
3. Sistem Reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/compliance
4. Manajemen Performasi

5. Pengembangan Pekerja dan Organisasi
6. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

Sedangkan kegiatan-kegiatan yang umumnya tercakup dalam lingkup MSDM yaitu:

1. Rancangan Organisasi
 - 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia
 - 2) Analisis pekerjaan
 - 3) Rancangan pekerjaan
 - 4) Tim kerja(sistem sosioteknik)
 - 5) Sistem informasi
2. Staffing
 - 1) Rekrut/interview/mempekerjakan
 - 2) Affirmative action
 - 3) Promosi/pemindahan/sparasi
 - 4) Pelayanan-pelayanan outplacement
 - 5) Pengangkatan/orientasi
 - 6) Metode-metode seleksi pekerja
3. Sistem Reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan
 - 1) Pelayanan-pelayanan kesehatan/medis
 - 2) Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin
 - 3) Administrasi kompensasi
 - 4) Administrasi pengupahan/penggajian
 - 5) Administrasi tunjangan asuransi
 - 6) Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun
 - 7) Hubungan-hubungan kerja.
4. Manajemen Formasi
 - 1) Penilaian manajemen/MBO
 - 2) Program peningkatan/produktivitas
 - 3) Penilaian performasi yang difokuskan pada klien
5. Pengembangan pekerjaan dan organisasi
 - 1) Pengembann dan pengawasan /manajemen
 - 2) Perencaan/pengembangan karier
 - 3) Program-program pembinaan/asistensi pekerjaan
 - 4) Pelatihan ketrampilan, nonmanajemen
 - 5) Program-program persiapan pensiun
 - 6) Penelitian-penelitian terhadap sikap

6. Komunikasi dan Relasi Publik

- 1) Sistem-sistem informasi /laporan/catatan-catatan sumber daya manusia
- 2) Komuniaksi/publikasi pekerja
- 3) Sistem penyaranan
- 4) Penelitian sumberdaya manusia (Cardoso, 2003).

Secara garis besar (Rokman, 2011) disajikan pada tabel 2 berikut ini:

Rencana Organisasi	Manajemen Kinerja
- Perencanaan sumber daya manusia	- Penilaian manajemen
- Analisis pekerjaan atau pegawai	- Program peningkatan produktivitas
- Rancangan pekerjaan atau pegawai	- Penilaian kinerja
- Tim Kerja	
- Sistem informasi	
Staffing Atau Susunan Kepegawaian	Pengembangan Pegawai dan Organisasi
- Rekrut/interview/mepengerjakan	- Pengembangan pengawasan manajemen
- Affirmative action	- Perencanaan/pengembangan karir
- Promosi/pemindahan/separasi	- Program-program pembinaan
- Pelayanan-pelayanan outplacement	- Pelatihan ketrampilan non-manajemen
- Pengangkatan/orientasi	- Program-program persiapan pensiun
- Metode-metode seleksi pekerja	- Penelitian-penelitian terhadap sikap
Sistem Reward, Tunjangan-Tunjangan dan Pematuhan	C. Komunikasi dan Relasi Publik
- Program-program keamanan	- Sistem informasi/laporan/catatan sumber daya manusia
- Pelayanan kesehatan/medis	- Komunikasi/publikasi pekerja
- Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin	- Sistem penyaranan

- Administrasi tunjangan asuransi	- Penelitian sumber daya manusia
- Rencana pembagian laba / pensiun	
- Hubungan-hubungan kerja	

C. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man and the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonya.

Adapun fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

1) Fungsi Perencanaan

Fungsi ini terkait dengan memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan strategi organisasi. Perencanaan sumber daya manusia ini sangat penting karena terkait visi dan misi

organisasi dalam pemenuhan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

2) Fungsi Pengadaan

Dalam fungsi pengadaan ini dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Fungsi pengadaan memiliki peran penting dalam memilih sumber daya yang memiliki kualifikasi sesuai dengan deskripsi jabatan, karena calon karyawan yang direkrut akan menentukan nasib organisasi yang akan datang.

3) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Dalam fungsi ini terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang dihadapi organisasi dalam merespon kebutuhan dan perubahan selera konsumen, untuk memenuhi kebutuhan tersebut perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan.

4) Fungsi Kompensasi

Dalam fungsi kompensasi terkait dengan feedback yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dalam upaya mengembangkan organisasi.

5) Fungsi *Maintenance*

Fungsi ini bertujuan untuk memelihara karyawan supaya tetap tinggal dalam organisasi, fungsi ini juga menyediakan fasilitas pemeliharaan pada kondisi fisik dan mental pekerja.

Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002, *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Faustino, Cardoso. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT bumi aksara.
- Hadari Nawawi. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universiti Press.
- Hendry Sisamora. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, cet.1, ed.3.
- Wahibur Rokhman. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise: Kudus.
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kudus: Nora Media Enterprise, 2011

BAB II

Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Organisasi Modern

Rita Sari, M.Pd.
Dosen IAIN Langsa
ritasari17@iainlangsa.ac.id

Deskripsi Mata Kuliah:

Mata Kuliah Manajemen SDM merupakan mata kuliah yang membekali pengetahuan dan pemahaman tentang perencanaan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Pengembangan Kecerdasan Interpersonal SDM, serta Peran Manajemen SDM di Organisasi.

Capaian Pembelajaran:

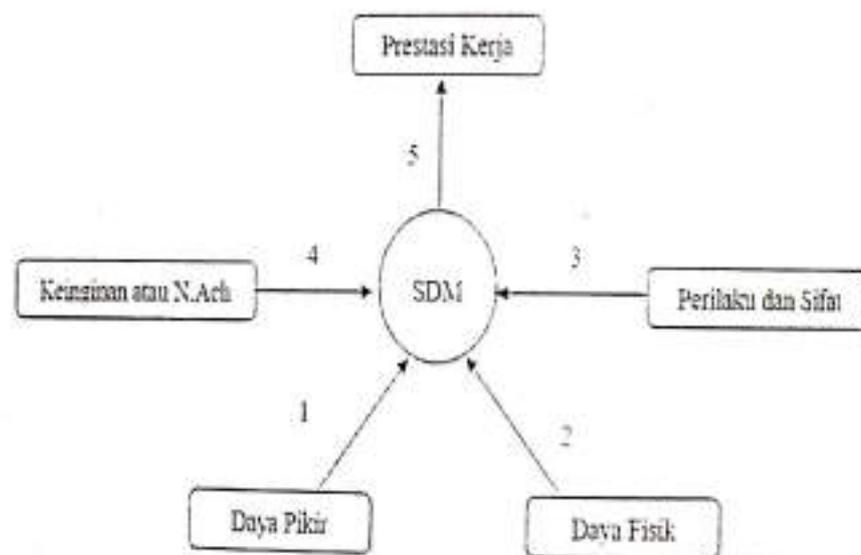
Sikap	<ol style="list-style-type: none">1. Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja individu;2. Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kelompok;3. Bersikap sesuai dengan tuntutan sosial;4. Bersikap sesuai dengan tuntutan professional.
Ketrampilan Umum	Mahasiswa akan mampu menjelaskan tentang: <ol style="list-style-type: none">1. Manajemen SDM dan kontribusinya bagi organisasi.2. Manajemen SDM, penanaman sikap dan perilaku sebagai anggota organisasi.
Pengetahuan	Mahasiswa akan mampu menjabarkan tentang: <ol style="list-style-type: none">1. Perencanaan SDM.2. Pelatihan dan Pengembangan SDM.3. Keterampilan Interpersonal SDM.4. Peran MSDM dalam Organisasi.
Ketrampilan Khusus	Mahasiswa akan mampu memberikan solusi terhadap masalah-masalah MSDM melalui tugas-tugas studi.

A. Perencanaan SDM

Eksistensi organisasi tentunya harus diwujudkan untuk mencapai tujuan akhir organisasi. Upaya tersebut tidak serta

merta dapat terlaksana jika tidak didukung oleh sumber daya organisasi. Salah satu sumber daya dimaksud adalah personal atau sumber daya manusia (SDM). Mangkunegara (2006) mengutip pendapat Sikula (1981) menjelaskan bahwa perencanaan SDM atau tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi. Samsuni (2019) menjelaskan bahwa dalam rencana dan efisiensi merupakan tujuan akhir dari sebuah organisasi setelah melalui tiga (3) tahapan yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia.

Rahayu (2009) menambahkan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia (SDM) adalah perpaduan antara kemampuan pikir dan kemampuan fisik. Lebih lanjut Rahayu menggambarkannya seperti bagan di bawah ini:



Gambar 1. Konsep Sumber Daya Manusia (Rahayu, 2009)

Berdasarkan gambar 1. di atas dapat diuraikan bahwa sumber daya manusia dipengaruhi oleh lima (5) faktor, yaitu daya pikir, daya fisik, perilaku dan sifat, keinginan (N.Ach), dan prestasi kerja. Daya pikir dapat diperoleh dari usaha berupa belajar dan pelatihan. Daya fisik diartikan sebagai cara seseorang menilai lingkungan kerjanya dalam hal ini adalah bawahan. Sementara perilaku dan sifat dapat distimulus dari pergaulan dan lingkungan.

Keinginan dan prestasi dapat ditingkatkan dengan memberikan rangsangan baik berupa motivasi ataupun *reward*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah proses penyusunan, peramalan, pengembangan, dan pengontrolan terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan memerhatikan kesesuaian jumlah pegawai, penempatan, waktu, dan biaya.

Komponen-komponen dalam perencanaan SDM meliputi beberapa hal yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Organisasi. Perencanaan organisasi merupakan kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan dengan mengadakan beberapa perubahan terkait pengembangan organisasi.
- 2) Tujuan. Tujuan organisasi disusun berdasarkan kepentingan personal, organisasi, dan terakhir kepentingan nasional. Sehingga perencanaan mesti diarahkan untuk mencapai ketiga hal tersebut.
- 3) Audit SDM. Audit merupakan proses yang dilakukan secara intensif dan berkelanjutan dengan menyelidiki, menganalisis, dan membandingkan informasi yang diperoleh dengan standar yang berlaku. Sekurang-kurangnya dalam pengauditan SDM meliputi efektivitas, program kepegawaian, program analisis jabatan, perekrutan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral, dan sikap kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai.

Terdapat lima (5) aspek yang menjadi fokus perhatian dalam audit SDM, yakni:

- a. Kualitas kekuatan kerja. Peningkatan kualitas dapat dicapai melalui pengalaman, pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM.
- b. Penentuan kualitas. Penentuan kualitas dilakukan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan interrelasi antar jabatan.

- c. Daftar kemampuan (*Skill*). Daftar kemampnan sangat bermanfaat bagi organisasi untuk mendayagunakan pegawainya.
 - d. *Turnover* tenaga kerja. Penaksiran atas *turnover* ini harus dilakukan dengan memerhatikan angka rata-rata *turnover* pada tahun-tahun sebelumnya. Penyebab *turnover* antara lain adalah terjadinya kekosongan pegawai disebabkan pension, cuti, berhenti, izin, absen, dan meninggal.
 - e. Perubahan secara intern. Audit SDM dapat juga dengan mempertimbangkan perubahan secara intern, seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (*demosi*), dan transfer jabatan.
- 4) Peramalan SDM. Peramalan SDM menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan eksternal organisasi. Peramalan SDM dilakukan dengan memperhitungkan kondisi permintaan dan penawaran, perencanaan karir, dan perubahan teknologi.

Sistem perencanaan SDM dapat dilakukan dengan dua (2) kegiatan, yaitu (1) penyusunan anggaran tenaga kerja (*manpower budgeting*) dan (2) penyusunan program tenaga kerja (*manpower programming*). Dasar penyusunan formasi kerja dengan mempertimbangkan tenaga kerja yang ada dan formasi kerja yang tersedia.

Berikut ini dijelaskan lima (5) model perencanaan SDM:

- 1) Model Andrew E. Sikula. Pada model ini ada lima (5) komponen yang harus terpenuhi yaitu sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, peramalan SDM, dan pelaksanaan program SDM (Ningkeula, 2014).
- 2) Model Sosio Ekonomi Battele. Model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini biasa digunakan pada sosio ekonomi yang besar, area geografis, dan pasar kerja.
- 3) Model Perencanaan SDM dari Vetter. Model Vetter biasanya digunakan untuk kebutuhan perencanaan dan peramalan SDM.
- 4) Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe. Perencanaan SDM model ini memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM, dan perhitungan ketersediaan SDM dalam organisasi.

- 5) Model Perencanaan SDM dari Wayne Cascio. Model ini merupakan integrasi antara perencanaan strategis dan taktik bisnis dengan pasar tenaga kerja.

B. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis pegawai, sedangkan pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan konseptual, pengambilan keputusan, dan memperluas human relation. UU RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada Pasal 1 ayat (9) menjelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan (Kementerian Tenaga Kerja, 2003).

Sedarmayanti (2009) menambahkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah mempersiapkan bekal berupa pengembangan metode berpikir sistematis dan komprehensif bagi pegawai agar mampu menyelesaikan masalah serta mampu mengambil keputusan. Tentunya hal ini akan terlihat pada kinerja pegawai untuk menjamin produktivitas.

Tabel 1. Perbedaan Antara Pelatihan dan Pengembangan

No	Aspek	Pelatihan	Pengembangan
1	Fokus	Memahami perilaku dan tindakan spesifik untuk menunjukkan proses dan performa	Mengutamakan konsep dan konteks informasi, menyusun penilaian, dan pengembangan kapasitas tugas
2	Jangka Waktu	Singkat	Panjang
3	Pengukuran Efektivitas	Penilaian terhadap kinerja, analisis biaya, tes kelulusan dan sertifikasi	Ketersediaan personil yang profesional di bidangnya, promosi jabatan dan keuntungan kompetitif

Jadi dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan adalah program yang dikemas dan dipersiapkan untuk

meningkatkan produktivitas kerja pegawai di lingkungan organisasinya. Pelatihan menstimulus pengetahuan dan keterampilan teknis diri pegawai dalam waktu yang relatif singkat (pendek) sehingga dapat digunakan dalam operasional kerja. Sedangkan pengembangan membekali pegawai dalam waktu lebih lama (panjang) dengan pengetahuan konsep, pengambilan keputusan dan jaringan kerja sehingga menjadi lebih profesional di bidangnya.

Komponen pelatihan dan pengembangan SDM antara lain adalah:

1. Kejelasan dan keterukuran tujuan serta sasaran.
2. Pelatih adalah orang yang berkualifikasi memadai dan profesional.
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan kondisi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi syarat yang ditentukan.

Mangkunegara (2015) menjelaskan lima (5) prinsip-prinsip dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM yaitu:

1. Materi harus sistematis dan hirarkial.
2. Tahapan pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai.
3. Pelatih harus memotivasi dan menstimulus peserta dengan serangkaian materi ajar.
4. Perlu adanya reinforcement untuk membangkitkan respon positif peserta.
5. Menggunakan konsep *shapping* perilaku.

Sementara itu, terdapat tiga (3) prinsip dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu:

1. Prinsip Relevansi. Prinsip relevansi ditinjau dari tiga (3) hal, yakni dari segi lingkungan hidup *trainee*, relevan dengan kehidupan saat ini, dan relevan dengan masa yang akan datang.
2. Prinsip Efektivitas dan Efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan waktu yang diperlukan dalam pelatihan sementara efisiensi

berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan pelatihan yang kesemuanya bermuara pada pencapaian tujuan akhir pelatihan.

3. Prinsip Berkesinambungan. Kesenambungan pelatihan ditinjau dari dua aspek, yaitu tingkatan pelatihan dan materi pelatihan.

Sumual (2017) menguraikan enam (6) hal tujuan dari pelatihan dan pengembangan SDM, Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat diadakan pelatihan dan pengembangan:

1. Peningkatan kuantitas dan mutu produktivitas;
2. Pengurangan masa belajar pegawai untuk mencapai standar kinerja;
3. Pembentukan sikap, loyalitas, dan kerjasama saling menguntungkan;
4. Pemenuhan kebutuhan perencanaan SDM;
5. Reduksi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;
6. Membantu peningkatan dan pengembangan pribadi pegawai.

C. Komunikasi Interpersonal SDM

Kerjasama mutlak diperlukan dalam sebuah organisasi. Kerjasama harus dibangun antarpegawai untuk memudahkan ketercapaian tujuan organisasi. Busro (2018) menjelaskan bahwa kerjasama merupakan proses yang dilakukan secara kolektif (berkelompok) yang saling mendukung dan mengandalkan antaranggota demi mencapai tujuan bersama. dalam kerjasama yang dilakukan antar organisasi harus memenuhi beberapa aspek berikut ini, yaitu (1) kerja antar anggota; (2) saling menguntungkan; (3) mengedepankan prinsip saling percaya, menghormati dan menghargai norma yang dianut, serta (4) memiliki tujuan bersama. Dalam bekerjasama, maka komunikasi harus terjalin dengan baik antar anggota. Hardjana (2003) menyatakan bahwa komunikasi merupakan kegiatan seseorang dalam menyampaikan pesan kepada orang lain melalui media tertentu dan penerima pesan memberikan tanggapan. (Kusuma, n.d.) membuat tiga (3) konseptualisasi komunikasi, yakni (1) komunikasi sebagai tindakan satu arah (*one way*); (2)

komunikasi sebagai proses interaksi; (3) komunikasi sebagai tindakan transaksi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi dan multiarah antar anggota organisasi yang melibatkan media untuk menyampaikan pesan. Hubungan yang terjalin antar anggota organisasi mesti dikelola dengan baik. Pengelolaan hubungan kerja ini diperlukan untuk (1) pengaturan waktu; (2) menyadari posisi dan kemampuan diri; (3) adanya kecocokan; (4) menjaga keharmonisan; (5) pengendalian desakan dalam diri; (6) memahami dampak kata-kata atau tindakan terhadap orang lain; (7) mampu mengatur diri sendiri sebelum mengatur orang lain; (8) mampu mengelola amarah diri sendiri; dan (9) bersikap bijak dan bijaksana.

a) Keterampilan Interpersonal

Anwar Prabu Mangkunegara (2006) mengungkapkan tiga (3) hal tentang keterampilan interpersonal untuk mengefektifkan kerja pegawai, yaitu:

1. Keterampilan menginterpretasikan perilaku orang lain (*interpreting other people's behavior*). Keterampilan ini berhubungan dengan kemampuan persepsi terhadap objek lain di luar dirinya. Persepsi mencakup penafsiran objek, penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penafsiran terhadap stimulus.
2. Pengendalian diri (*Presenting yourself*). Pengendalian diri mutlak diperlukan ketika menghadapi perilaku orang lain. Hal yang paling sering terjadi adalah perilaku yang dimunculkan sering dimaknai tidak tepat berhubungan dengan sikap, emosi, dan motif. Demikian pula mimik, gerakan tubuh, dan suara.
3. Keterampilan pengarahan efektif (*effective coaching skill*). *Coaching* bertujuan untuk membuka potensi orang yang diarahkan agar maksimal dalam mencapai kinerjanya. Dua (2) penting yang harus dimiliki yakni kesadaran dan tanggung jawab. Kesadaran merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang melalui kewaspadaan dalam mengobservasi atau menginterpretasi apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan. Sementara tanggung jawab harus dimiliki oleh manajer dan staf dalam menjalankan fungsi dan

tugasnya, sehingga kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

b) Tujuan Komunikasi Dalam Organisasi

Umar (2005) mengungkapkan tiga (3) tujuan komunikasi dalam sebuah organisasi adalah:

1. Komunikasi ke bawah. Komunikasi ini dilakukan dari atasan kepada bawahan, misalnya dengan memberi pengarahan, perintah, indoktrinasi, dan evaluasi.
2. Komunikasi ke atas. Komunikasi ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang aktivitas dan keputusan atau kebijakan-kebijakan organisasi.
3. Komunikasi ke samping. Komunikasi ini dilakukan untuk kerjasama dan proaktif pada level yang sama, untuk menyelesaikan masalah
4. Komunikasi ke luar. Komunikasi ini harus memerhatikan (1) sikap, produktivitas, moral kerja, atau permasalahan khusus pegawai; (2) hindari penyebaran informasi yang salah; dan (3) meminta nasihat atasan cara menangani masalah yang sulit diatasi sendiri.

c) Komunikasi Dalam Tim Kerja

Miskomunikasi yang sering terjadi adalah kegagalan dalam menyampaikan apa yang dipikirkan dan yang dirasakan. Patton (2002) menjelaskan bahwa pendekatan terbaik untuk mencapai kelompok kerja yang solid adalah dengan pendekatan psikologis dengan teknik komunikasi persuasive melalui rumus *AIDDAS*, yakni A: *attention* (perhatian), I: *interest* (minat), D: *desire* (hasrat), D: *decision* (keputusan), A: *action* (tindakan), dan S: *satisfaction* (kepuasan). Langkah-langkah yang ditempuh adalah: (Anwar Prabu Mangkunegara, 2006)

1. Memberikan perhatian kepada pegawai dengan pendekatan komunikasi efektif dan menarik.
2. Menganalisis kebutuhan, keinginan, perasaan, sifat, dan kepribadian pegawai.
3. Mendengar pendapat pegawai dan memberikan keyakinan mengenai tujuan organisasi yang akan dicapai.

4. Memanfaatkan pendekatan AIDDAS dengan ekspresi dan mimik yang menyakinkan

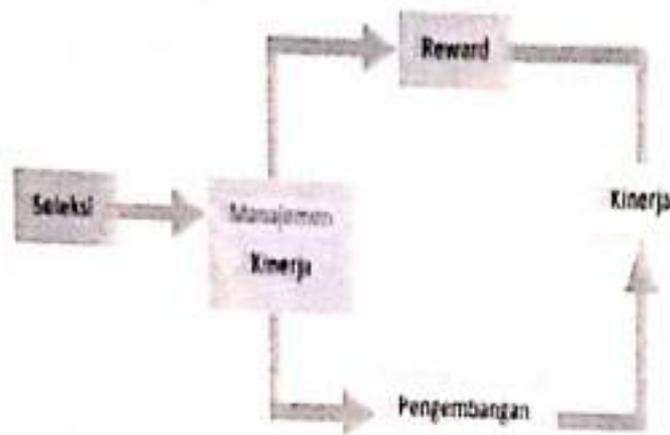
D. Peran SDM Dalam Organisasi

Salah satu fungsi manajemen adalah mewujudkan hasil kerja tertentu kepada orang lain. Zulfah (2013) menjelaskan bahwa manajemen SDM berperan dalam beberapa hal berikut:

1. Penetapan jumlah, kualitas, penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka.
3. Perancangan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Peramalan SDM pada masa kini dan masa akan datang.
5. Peramalan terhadap kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan organisasi khususnya.

Kualitas manajemen dan SDM memengaruhi kinerja organisasi. SDM yang dikelola dengan baik maka akan mampu menghasilkan kinerja yang baik pula. Setiawan (2012) berpendapat bahwa kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (IQ) dan faktor motivasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran organisasi adalah indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

Riniwati (2016) menjelaskan bahwa hal penting dalam manajemen SDM adalah aktivitas SDM. Aktivitas SDM dapat dibedakan menjadi dua (2) aspek yaitu manajemen SDM dan manajemen modal. Lebih lanjut ia mengutip pendapat Armstrong (2006) tentang perputaran SDM.

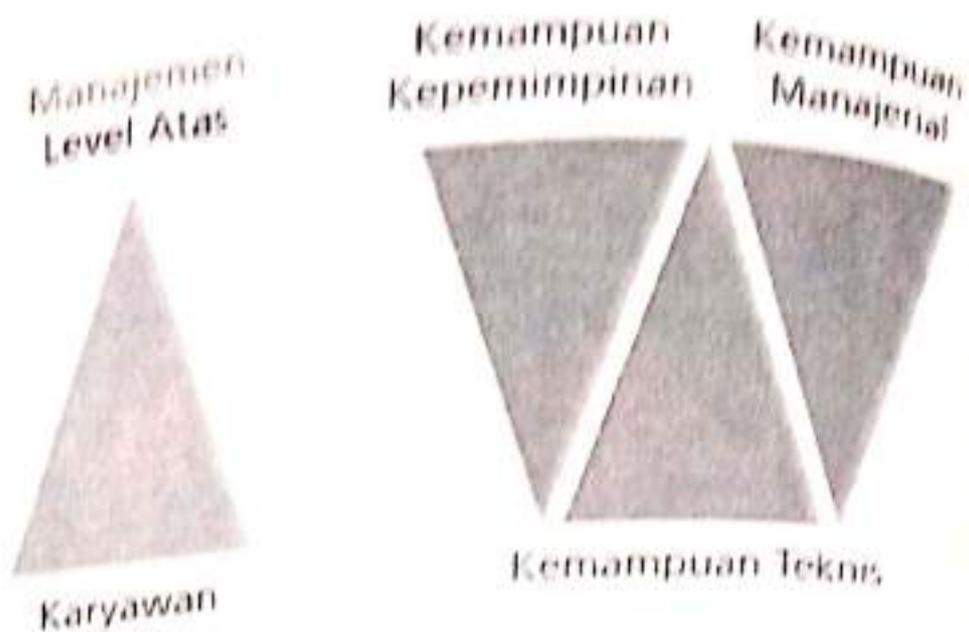


Gambar 2. Perputaran SDM (Riniwati, 2016)

Perputaran SDM dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal terkait dengan misi, budaya, ukuran dan operasional organisasi. Sementara lingkungan, teknologi, hukum, ekonomi, sosial, politik, dan geografi adalah faktor eksternal yang memengaruhi perputaran SDM.

Untuk mendapatkan sumber daya yang profesional tentunya dibutuhkan peran dari seorang manajer (pemimpin). Manajer adalah pihak yang bertanggung jawab dan mengarahkan berbagai potensi untuk mengembangkan organisasi guna mencapai target kerja.

Wijayanto (2012) mengemukakan bahwa seorang manajer mutlak harus memiliki kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang konsisten. Kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang manajer adalah kompetensi teknis dan kompetensi generik.



Gambar 3. Kemampuan Manajer (Wijayanto, 2012)

Wijayanto (2012) mengemukakan tiga (3) peran utama manajer dalam organisasi, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran keputusan. Peran interpersonal meliputi figur, pemimpin, dan penghubung. Sementara peran informasional adalah pemantauan dan penyebaran informasi yang sedang berkembang, serta sebagai juru bicara. Sedangkan peran keputusan adalah menangani permasalahan. Pembagian alokasi sumber daya, negosiator, dan enterpreuner. Rinwati (2016) menyakinkan bahwa dalam model manajemen SDM, manajer tidak memerlukan peraturan yang detil dan pengawasan yang ketat. Namun tugas dan fungsi manajer hanya memberikan garis besar yang menjadi tugas pegawai. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen SDM diperlukan untuk peningkatan SDM agar efektif dan efisien dalam organisasi. Tujuan manajemen SDM adalah memberikan satuan kerja yang efektif bagi organisasi. Sehingga untuk mencapai tujuan ini, maka diperlukan kompetensi yang mumpuni dari seorang manajer dalam mengarahkan pegawai bagaimana seharusnya organisasi berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Media Predana Group. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=W-deDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA302&dq=komunikasi+inte>

- personal+SDM&ots=_9dEydnbvY&sig=nUO04I84Y0U-
_Hw0IIVLkA9uWwE&redir_esc=y#v=onepage&q=komun
ikasi interpersonal SDM&f=false
- Hardjana, A. M. (2003). *Komunikasi Interpersonal dan
Intrapersonal* (Kelima). Yogyakarta: Kanisius.
- Kementerian Tenaga Kerja. Undang-Undang Nomor 13 Tahun
2003 Tentang Ketenagakerjaan, Republik Indonesia §
(2003).
- Kusuma, P. (n.d.). Unsur-unsur, sifat, dan fungsi komunikasi.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia
Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
<https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia
Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Perencanaan & Pengembangan
Sumber Daya Manusia* (Kedua). Bandung: PT Refika
Aditama.
- Ningkeula, S. S. (8AD). Kebijakan Perencanaan Sumber Daya
Manusia Dalam Perspektif Otonomi Daerah. *Jurnal
Populis*, 1(2014).
- Rahayu, T. I. (2009). Perencanaan Sumber Daya
Manusia (manpower Planning) dalam Organisasi Publik.
Neliti. Retrieved from
<https://www.neliti.com/publications/218137/perencanaan-sumber-daya-manusiamanpower-planning-dalam-organisasi-publik>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas
Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.
Retrieved from
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=auiPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=peran+manajemen+SDM%2Bbuku&ots=9p3XjqB35W&sig=9tAPTzXHNEdC_ZzwUN9W-AJIS0Q&redir_esc=y#v=onepage&q=peran+manajemen+SDM%2Bbuku&f=false
- Samsuni. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Jurnal
Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 17(1). Retrieved
from
<http://ejurnal.staialfalahbjb.ac.id/index.php/alfalahjikk/article/view/19>

- Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja: Sedarmayanti - Belbuk.com.
- Setiawan, B. (2012). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan, (1994), 1-13.
- Sumual, T. E. M. (2017). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Edisi Revisi)*. (Lia, Ed.). Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Umar, H. (2005). *Riset SDM Dalam Organisasi (Ketujuh)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=MRTUS9tkWj4C&oi>
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=c0hODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq>
- Wulandari, R. (2005). PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN: TANTANGAN DAN SOLUSI. *JBS On Human Resources*, 5(1). Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/85431-ID-penilaian-kebutuhan-pelatihan-tantangan.pdf>
- Zulfah. (2013). Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Era Globalisasi, 0(05).

BAB III ANALISIS PEKERJAAN

Deddy Wahyudin Purba, M.Si
deddy1983@yahoo.com

Deskripsi Mata Kuliah:

Mata Kuliah Manajemen SDM merupakan mata kuliah yang membekali pengetahuan dan pemahaman tentang analisis pekerjaan di Organisasi.

Capaian Pembelajaran:

Sikap	<ol style="list-style-type: none">1. Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja individu;2. Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kelompok;3. Bersikap sesuai dengan tuntutan sosial;4. Bersikap sesuai dengan tuntutan professional.
Ketrampilan Umum	Mahasiswa akan mampu menjelaskan tentang: <ol style="list-style-type: none">1. Manajemen SDM dan kontribusinya bagi organisasi.2. Manajemen SDM, penanaman sikap dan perilaku sebagai anggota organisasi.
Pengetahuan	Mahasiswa akan mampu menjabarkan tentang: <ol style="list-style-type: none">1. Analisis pekerjaan dalam Organisasi.
Ketrampilan Khusus	Mahasiswa akan mampu memberikan solusi terhadap masalah-masalah MSDM melalui tugas-tugas studi.

A. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab darisuatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi. (Sinambela, 2016:28). Menurut (Sastrohadiwiryono, 2002:127) Analisis pekerjaan merupakan suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat,

dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik.

Analisis pekerjaan adalah usaha sistematis dalam mengumpulkan, menilaidan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. (Siagian, 2013:75). Nawawi (2011:103) mengartikan bahwa analisis pekerjaan merupakan proses menghimpun informasi tentang setiap jabatan atau pekerjaan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

Analisis jabatan menurut (Sofyandi, 2008:90) merupakan pekerjaan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai syarat-syarat kualifikasi dari suatu jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.

Analisis pekerjaan menurut Dessler (2011:116) merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumberdaya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan, (1) Aktivitas pekerjaan, (2) Perilaku manusia, (3) Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan, (4) Standar prestasi, (5) Konteks pekerjaan, dan (6) Persyaratan manusia

B. Tujuan Analisis Pekerjaan

Proses Analisis pekerjaan dilakukan sebelum dilaksanakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat dalam pelaksanaan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis pekerjaan diantaranya, (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat,

(2) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif (Sastrohadiwiryono 2007:35).

Ada 12 tujuan dari analisis pekerjaan, yang pada umumnya digunakan dalam berbagai tujuan, baik sektor publik maupun sektor swasta, diantaranya :

1. *Jobdescription*,

Berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar standar pekerjaan.

2. *Job classification*,

Penyusunan pekerjaan-pekerjaan kedalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematis tertentu. Rencana sistematis tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas/pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas/pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia.

3. *Job evaluation*,

Suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing didalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.

4. *Jobdesinginstructuring*,

meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.

5. *Personal requirement/spesifications*,

Berupa penyusunan persyaratan- persyaratan atau spesifikasi- spesifikasi tertentu bagisuatu pekerjaan, seperti pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), ketangkasan (*aptitudes*), sifat-sifat dan ciri-ciri (*attributes andtraits*) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.

6. *Performance appraisal*,

tujuan penting daripadapenilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi dari para pekerja melalui keputusan- keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara (*layoff*), pemindahan (*transfer*), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja

- tentang kemampuan- kemampuan dan kekurangan kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaan masing masing.
7. Workertraining, untuk tujuan- tujuan pelatihan.
 8. Worker mobility, untuk tujuan mobilitas pekerja (karir), yaitu dinamika masuk- keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan- pekerjaan, dan okupasi- okupasi tertentu.
 9. Efficiency, Penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.
 10. Safety, Sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi lingkungan.
 11. Human resourceplanning, meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan lain-lain.
 12. Legal/quasi legal requirements, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

Sedangkan menurut Flippo (1994), hasil-hasil dari analisis pekerjaan, seperti uraian dan spesifikasi pekerjaan akan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut, (1) pengabsahan atas prosedur-prosedur pengangkatan, (2) pelatihan, (3) evaluasi pekerjaan, (4) penilaian prestasi, (5) pengembangan karir, (6) organisasi, (7) pengenalan, (8) penyuluhan, (9) hubungan perburuhan dan (10) penataan kembali pekerjaan. Sebuah penelitian yang dikemukakan oleh Flippo terhadap 899 perusahaan menunjukkan bahwa hasil proses analisis pekerjaan dipergunakan untuk, membuat rincian kerja (75%), pelatihan (60%), penyusunan tingkat upah dan gaji (90%), menilai personalia (60%), pemindahan dan promosi

(70%), pengorganisasian (50%), orientasi karyawan baru (36%), penyuluhan (25%), dan seterusnya.

C. Manfaat Analisis Pekerjaan.

Analisis pekerjaan membantu dalam mengkomunikasikan ekspektasi sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, supervisor, dan rekan sejawatnya. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan mampu mempelajari ruang lingkup dan batasan tanggung jawab mereka dengan cepat. Sehingga dapat dijabarkan bahwa manfaat analisis pekerjaan antaralain :

a. Analisis penyusunan kepegawaian :

Dalam analisis keperluan penyusunan kepegawaian, manajer mencari informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan, dan bukan hanya sekedar jumlah pegawai yang dibutuhkan. Manajer perlu mengetahui bagaimana pekerjaan didistribusikan di antara posisi-posisi di dalam sebuah organisasi dalam rangka menentukan keperluan penyusunan staf tambahan, kesempatan perampingan staf, dan kesempatan realokasi pekerjaan guna meningkatkan pendayagunaan karyawan

b. Desain Organisasi :

Informasi pekerjaan yang diperoleh melalui analisis pekerjaan sering mengungkapkan contoh organisasi yang buruk berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan. Proses analisis, dengan demikian menjadi sejenis audit organisasi Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam desain dan desain ulang pekerjaan tertentu, serta pekerjaan terkait lainnya.

c. Redesain Pekerjaan:

Pekerjaan dapat dikaji guna meningkatkan metode pekerjaan, mengurangi kesalahan, mengeliminasi penanganan bahan yang tidak perlu dan duplikasi upaya mengurangi keletihan, meningkatkan komitmen dan tanggung jawab, dan memperbaiki kinerja unit pekerjaan karyawan.

d. Telaah dan Perencanaan Kerja :

Saat menentukan tujuan dan standar, informasi tentang pekerjaan vital sebagai titik awal. Analisis pekerjaan

memberikan fondasi bagi perencanaan dan evaluasi kinerja lebih akurat. Bagi manajemen, analisis pekerjaan melengkapi pendekatan penetapan tujuan, menyediakan dasar yang lebih realistis untuk pembuatan sasaran kinerja tertentu, atau kriteria untuk evaluasi kinerja berikutnya. Perencanaan kinerja haruslah mempertimbangkan Perencanaan yang dilaksanakan di sebuah pekerjaan maupun hasil akhir atau penyelesaian hasil aktivitas tersebut.

e. Sukses Manajemen :

Analisis pekerjaan sering pula diterapkan dalam perencanaan sukses manajemen. Profil pekerjaan yang dibuat akan menentukan bidang aktivitas utama, persyaratan kualifikasi, dan pertanggungjawaban setiap eksekutif. Profil ini berfungsi sebagai kriteria untuk menilai calon pegawai pengganti untuk setiap posisi dan menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk setiap calon

f. Pelatihan dan Pengembangan :

Analisis pekerjaan digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan di semua lapisan organisasi. Melalui analisis pekerjaan, program pengembangan pengawasan dapat difokuskan pada keahlian tertentu dan persyaratan pengetahuan yang dirasa kurang. Deskripsi tugas dan sarana yang dipakai merupakan materi yang membantu pembuatan isi program pelatihan. Persyaratan pekerjaan dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Manfaat penggunaan persyaratan kerja untuk menganalisis kebutuhan pelatihan adalah bahwa hal ini memungkinkan organisasi untuk menyediakan struktur pengembangan, tidak hanya sekedar program saja.

g. Jalur Karier :

Dengan memiliki informasi tentang persyaratan pekerjaan akan memungkinkan perencanaan karir yang berarti oleh karyawan. Jalur karir merupakan deskripsi eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang dapat diduduki oleh individu dalam suatu karir organisasional. Hasil analisis pekerjaan menyediakan informasi.

Menurut Hanggraeni (2012: 28) bahwa manfaat dari analisis pekerjaan/jabatan adalah: (1) Memberikan gambaran mengenai tantangan yang bersumber dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. (2) Menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif. (3) Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong maupun yang menghambat kualitas kerja karyawan. (4) Merencanakan ketenagakerjaan di masa depan. (5) Menyesuaikan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia. (6) Membantu dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir, apakah karyawan sudah memenuhi spesifikasi keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas ataukah membutuhkan pelatihan karena masih ada kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan. (7) Menentukan standar prestasi yang realistis yaitu kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan berhasil dikerjakan dengan baik, sehingga dapat dibandingkan antara hasil nyata kerja dengan standar yang ditetapkan. (8) Berperan dalam penempatan karya wanagar sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan. (9) Mengidentifikasi hubungan antara penyelia (*supervisor*) dengan bawahan. (10) Memudahkan dalam mendesain ulang terutama bila terjadi merger, akuisisi, dan perampingan organisasi. (11) Memperkirakan nilai kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan sesuai dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban, dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu.

D. Langkah Langkah Menganalisis Pekerjaan



Menurut Dassler (2003;118) menyatakan ada enam langkah dalam analisis pekerjaan. Adapun keenam langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menentukan bagaimana untuk menggunakan informasi yang didapat. Mengetahui cara menggunakan data yang diperoleh akan memberikan gambaran bagaimana untuk mengumpulkan data tersebut. apakah dengan menggunakan wawancara atau questionnaire.
2. Meninjau informasi dasar yang relevan, seperti bagan organisasi, bagan proses dan deskripsi pekerjaan.
3. Memilih posisi yang dapat mewakili. Ada banyak pekerjaan yang serupa untuk dianalisis, sehingga perlu mengambil sample pekerjaan tersebut untuk dianalisis.
4. Menganalisis pekerjaan. Mengumpulkan data aktifitas pekerjaan, perilaku karyawan yang dibutuhkan, kondisi pekerjaan, dan sifat serta kemampuan manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.
5. Memverifikasi informasi analisis pekerjaan kepada pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut dilakukan oleh atasan langsung. hal ini kan membantu mengonfirmasikan bahwa informasi itu benar dan lengkap.

Menurut Triton (2010:44) memaparkan bahwa dalam memperoleh hasil analisis pekerjaan yang baik maka dapat digunakan langkah-langkah diantaranya

1. Penentuan tugas-tugas
2. Penentuan kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan,
3. Penentuan perilaku-perilaku,
4. Penentuan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dalam pekerjaan
5. Penetapan pengetahuan
6. Penetapan kemampuan- kemampuan
7. 7. Penetapan kecakapan-kecakapan
8. Penetapan kepribadian, sikap, ketangkasan, dan karakteristik fisik dan mental yang diperlukan dalam pekerjaan

Menurut Widhiastuti (2013:15-16) mengatakan ada 4 langkah dalam melakukan analisis pekerjaan, yaitu:

1. Memilih pekerjaan yang akan dianalisa.
2. Membuat daftar pendahuluan tentang tugas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan dengan cara:
 - a. Melakukan wawancara dan observasi terhadap karyawan yang ahli dan manajer mereka.
 - b. Berdiskusi dengan mereka yang telah melakukan tugas.
3. Melakukan validasi atau konfirmasi tentang daftar tugas yang telah dibuat. Proses ini melibatkan berbagai pakar termasuk pelaksana tugas dan manajer.
4. Setelah mengidentifikasi tugas, selanjutnya dilakukan identifikasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pendukung yang dibutuhkan untuk melakukan masing-masing tugas.

E. Jenis Analisis Pekerjaan.

Menurut Gomes (2003:99-101) terdapat dua jenis analisis pekerjaan, yakni; Analisis pekerjaan tradisional (*traditional job description*) dan Analisis pekerjaan yang berorientasikan hasil (*results-oriented job description*).

- a. Analisis Pekerjaan Tradisional.

Model analisis tradisional mencari informasi pada tiga aspek, diantaranya

1. Tanggung jawab (*responsibilities*), merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggung jawab, harus kepada pengarah dan bagian pengendali pelaksanaan.
2. Kewajiban-kewajiban (*duties*) umum dari seorang yang sedang memegang suatu kedudukan dan;
3. Kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

b. Analisis Pekerjaan yang Berorientasikan Hasil.

Analisis pekerjaan ini berasumsi bahwa uraian pekerjaan akan menjadi lebih bermanfaat jika uraian pekerjaan tersebut memperjelas harapan-harapan organisasi kepada parapekerja, dan keterkaitan antara tugas-tugas, standar-standar, kecakapan-kecakapan, dan kualifikasi-kualifikasi minimal. Oleh karena itu, analisis pekerjaan memuat keterangan-keterangan yang berkisar pada pernyataan-pernyataan, seperti

1. *Task* merupakan perilaku-perilaku, kewajiban-kewajiban atau fungsi yang penting bagi suatu pekerjaan.
2. *Conditions* merupakan bagaimana sifatdasar padapekerjaan, atau syarat-syarat yang diperlukan agar pekerjaan itu terlaksana.
3. *Standards* merupakan harapan-harapan performansi obyektif yang diberikan pada setiap tugas, yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas, atau ketepatan waktu yang benar-benar dikaitkan dengan tujuan organisasi.
4. *SKAs* merupakan kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang diterima.
5. *Qualifications* merupakan pendidikan dan pengalaman serta kualifikasilain yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa para pekerja mempunyai SKAs yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas.

F. Metode Analisis Pekerjaan atau Jabatan.

Metode Analisis Jabatan (Job Analysis Method) - Analisis Jabatan atau Job Analysis merupakan salah satu proses

penting untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Untuk dapat melakukan Analisis Jabatan dengan efektif, pihak Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perlu mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan tersebut. Untuk mengumpulkan data dan informasi tersebut, pihak manajemen biasanya akan memilih satu atau kombinasi dari beberapa metode tergantung pada kebutuhan dan persyaratan organisasi dan tujuan dari proses analisis jabatan tersebut.

Terdapat tiga metode yang biasanya digunakan dalam Analisis Jabatan atau Analisis Pekerjaan ini. Ketiga Metode Analisis Jabatan tersebut diantaranya adalah Metode Observasi (*Observation Method*), Metode Wawancara (*Interview Method*) dan Metode Kuesioner (*Questionnaire Method*).

a. Metode Observasi (*Observation Method*).

Pada metode analisis jabatan yang menggunakan observasi ini, seorang analis jabatan (orang yang melakukan analisis jabatan) mengamati seorang karyawan dan mencatat semua tugasnya baik yang dilakukannya maupun yang tidak dilakukannya, tanggung jawab maupun bukan tanggung jawabnya, keterampilan yang dibutuhkan, metode atau cara digunakan untuk melakukan tugas serta kemampuan dan mental atau emosional yang dibutuhkan untuk menangani tantangan dan risiko.

Mungkin banyak menganggap bahwa metode observasi ini merupakan metode yang termudah namun kenyataannya tidaklah demikian. Hal ini disebabkan karena setiap orang memiliki cara tersendiri untuk mengamati sesuatu dan setiap orang juga memiliki cara berpikir sendiri dalam menafsirkan penemuannya atau apa yang telah dilihatnya. Dengan demikian, proses observasi ini dapat mengakibatkan bias pada hasil pengamatannya. Perasaan suka dan tidak suka secara pribadi juga dapat menghasilkan hasil observasi yang tidak tepat atau bukan hasil yang sebenarnya. Salah satu cara terbaik untuk mengatasi permasalahan metode observasi ini adalah melalui pelatihan khusus analis jabatan atau pelatihan terhadap orang yang melakukan tugas analisis jabatan ini.

Terdapat tiga teknik khusus untuk observasi ini, yaitu dengan pengamatan langsung (*direct observation*), analisis metode kerja (*work analysis method*) dan teknik insiden kritis (*Critical Incident Technique*). Pengamatan langsung atau *direct observation* adalah mengamati langsung dan melakukan pencatatan perilaku seorang karyawan dalam situasi yang berbeda-beda. Analisis Metode Kerja atau *Work Analysis Method* adalah analisis pengamatan yang meliputi waktu dan gerak secara khusus, teknik analisis ini biasanya digunakan pada karyawan pabrik yang melakukan perakitan. Sedangkan teknik yang ketiga adalah teknik insiden kritis yang mengidentifikasi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja.

b. Metode Wawancara (*Interview Methode*).

Metode Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data dan informasi untuk analisis jabatan yang sering digunakan. Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh karyawan yang akan dianalisis jabatannya. Kelebihan dari metode kuesioner ini adalah dapat mengumpulkan sejumlah informasi tentang pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat dan biaya yang relatif murah dengan catatan bahwa karyawan dapat secara akurat menganalisis dan mengkomunikasikan informasi tentang pekerjaan mereka.

c. Metode Kuesioner (*Questionnaire Method*).

Metode Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data dan informasi untuk analisis jabatan yang sering digunakan. Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh karyawan yang akan dianalisis jabatannya. Kelebihan dari metode kuesioner ini adalah dapat mengumpulkan sejumlah informasi tentang pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat dan biaya yang relatif murah dengan catatan bahwa karyawan dapat secara akurat menganalisis dan mengkomunikasikan informasi tentang pekerjaan mereka. Namun Karyawan yang diminta untuk mengisi kuesioner tersebut kemungkinan mempunyai persepsi sendiri dan bias pribadi tersendiri terhadap pertanyaan yang terdapat pada kuesioner sehingga menimbulkan bias dan ketidakakuratan

informasi. Oleh karena itu, disarankan untuk mengombinasikannya dengan metode wawancara dan observasi untuk mengklarifikasi dan memverifikasi informasi kuesioner. Komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan yang akan dianalisis jabatannya juga sangat diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, jilid pertama. Jakarta: Indeks.
- Firzal. Y. 2011. Analisis Pekerjaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.
<https://yusrizalfirzal.wordpress.com/2011/06/21/analisis-pekerjaan-dalam-manajemen-sumber-daya-manusia/>
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalial: Edisi Keenam, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cordoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, ANDI.
- Hanggraeni, Dewi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hendri. 2009. Langkah Langkah dalam Analisis Pekerjaan.
<http://hendrihrd.blogspot.com/2009/03/langkah-langkah-dalam-analisis.html>.
- Koh. B. 2017. Metodhe Analisis Jabatan (Job Analysis Methods) Sumber Daya Manusia (SDM).
<https://ilmumanajemenindustri.com/metode-analisis-jabatan-job-analysis-method>.
- Muspawi, M. 2017. Urgensi Analisis Pekerjaan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batang Hari Jambi* Vol. 17 No 3 Tahun 2017.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: GadjahMada University.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2007. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara

BAB IV

DESAIN DAN PROSES PERENCANAAN STRATEGIK

Siti Fadjarajani, Elgar Balasa Singkawijaya
Universitas Siliwangi Tasikmalaya
sitifadjarajani@unsil.ac.id

Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

Perencanaan strategik sebagai proses sistematis untuk mencapai tujuan ke depan yang lebih baik. Setelah mempelajari materi ini, diharapkan pembaca dapat memahami desain dan proses perencanaan strategik secara sistematis, yaitu:

1. Memahami pengertian perencanaan sumberdaya manusia
2. Memahami pentingnya perencanaan strategik
3. Memahami proses perencanaan strategik
4. Memahami langkah-langkah dalam perencanaan strategik
5. Memahami rumusan strategik pengembangan sumberdaya manusia
6. Memahami pengembangan manajemen strategik sumberdaya manusia

A. Desain Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia menurut Notoatmodjo (2009:96) adalah suatu perkiraan yang sistematis tentang kebutuhan sumber daya manusia dengan perkiraan jumlah dan tipe kebutuhan sumber daya manusia dari segi rekrutmen, seleksi, pengembangan tenaga dan lainnya. Dalam hal ini pengembangan sumber daya manusia adalah pengalaman pembelajaran yang terorganisasi yang disediakan pemberi kerja dalam waktu tertentu dengan tujuan meningkatkan kemampuan kinerja personal. Kemudian pengembangan sumber daya manusia dimaknai sebagai kajian dan praktik meningkatkan individu, kelompok dan organisasi melalui pengembangan berbasis pembelajaran dengan tujuan mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk praktik dalam kapasitas meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Perencanaan dinilai sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan setiap fungsi

manajemen lainnya. Hal ini mengingat bahwa perencanaan memuat segala sesuatu yang bersifat menyeluruh sebagai pedoman untuk melaksanakan semua aktivitas organisasi (Rusniati, 2014).

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam suatu organisasi yang dibangun berdasarkan kepentingan kebutuhan dan pelaksanaan. Terbatasnya sumber daya manusia tidak terlepas dari kurangnya perencanaan strategik dalam mengelola keberlanjutan suatu organisasi. Maka saat ini manajemen strategik menjadi hal yang sangat penting dan menjadi fokus dalam meningkatkan dari segi kuantitas dan kualitasnya. Beberapa strategi, disusun untuk dapat menuntun agar menimbulkan perubahan yang cukup penting, sehingga dapat dikatakan peran stretegrik sumber daya manusia setara dalam pengelolaan manajemen keuangan, pemasaran, produksi dan informasi.

Pentingnya strategi sumber daya manusia bagi organisasi diantaranya:

- a. Melibatkan semua pihak dalam organisasi.
- b. Konsentrasi pada kelangusngan organisasi dengan tujuan dan menciptakan nilai tambah.
- c. Strategi organisasi meliputi seluruh jangkauan dan kedalaman organisasi.
- d. Mengarahkan pada perubahan dan mencakup organisasi dan lingkungannya.
- e. Pusat pengembangan bagi keunggulan kompetitif yang keberlanjutan.
- f. Pengembangan strategi yang sangat krusial untuk memacu keberhasilan.

Ada lima elemen dari strategi terdiri dari:

- a. Membuat proposisi dibandingkan dengan saingan-saingan anda.
- b. Melaksanakan kegiatan yang dipersiapkan secara berbeda dan sesuai dengan kebutuhan
- c. Identifikasi transaksi secara jelas dan klarifikasi apa yang tidak dikejar
- d. Fokus pada kegiatandan memperkuat antara satu dengan lainnya.

- e. Lakukan perbaikan secara kontinu di dalam organisasi sesuai visi dan misi yang diemban.

Pentingnya dalam rencana strategis diantaranya sebagai berikut:

- a. Memungkin membuat rencana untuk perubahan sebagai respon terhadap makin kompleksnya lingkungan
- b. Rencana strategi sebagai alat penting manajerial suatu organisasi
- c. Identifikasi kapasitas organisasi.
- d. Fokuskan organisasi anda pada masa depan
- e. Perencanaan strategis promosi komunikasi
- f. Memudahkan penerimaan (*adaptable*)

Strategik sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Strategik ini merupakan bagian dari strategi kegiatan manajemen organisasi, namun dapat dikembangkan secara terpisah. Salah satu faktor keberhasilan dan kegagalannya adalah pengelolaan sumber daya manusia. Keberhasilan diukur oleh kemampuan organisasi yang diharapkan berhasil, namun kegagalan adalah kekurang kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia.

Sumber daya manusia menjadi faktor utama berjalannya organisasi pada saat sekarang dan akan datang, selain itu merupakan faktor operasional dalam mengembangkan sumber daya manusia. Dalam hal ini sumber daya manusia dianggap bersifat pasif yang diukur hanya produktivitasnya saja, namun yang terbangun adalah kemampuan produktivitas berasal dari lingkungan dan motivasi dalam membangun karakter individu sumber daya manusia.

Strategik manajemen sumber daya manusia menurut Zainal dkk (2015:64) adalah suatu pertalian antara manajemen sumber daya manusia dngan tujuan dan sasaran strategi agar dapat memperbaiki kinerja dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dalam berkreasi, berinovasi dan lebih flesibel. Dengan kata lain strategi dalam mengelola pola penyebaran sumber daya manusia yang terencana dan tindakan untuk dapat meningkatkan kemampuan organisasi agar tercapai tujuannya.

Perencanaan strategik merupakan suatu proses menyusun perencanaan dan pelaksanaan dalam kegiatan manajemen yang pelaksanaan keputusannya dapat dilakukan dalam kurun waktu pendek, menengah dan panjang. Rencana stretegit dapat dikatakan sebagai perencanaan meyeluruh dalam membangun suatu organisasi baik dari segi modal dan sumber daya manusia agar tercapai tujuan dalam kegiatan. Dalam pemikiran yang lebih luas, bahwa perencanaan strategis tidak saja mengagendakan aktivitas pembangunan (Ampry, 2013), tetapi juga segala program yang mendukung dan menciptakan layanan masyarakat tersebut dapat dilakukan dengan baik, termasuk didalamnya upaya memperbaiki kinerja dan kapasitas birokrasi, sistem manajemen dan pemanfaatan teknologi informasi.

Perencanaan strategis sebagai proses untuk memperbaiki kinerja (*performance*) organisasi dengan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan. Dalam perencanaan strategis ditentukan arah organisasi, kemana tujuannya, menilai kembali keadaan eksisting organisasi, dan mengembangkan pendekatan pelaksanaan kegiatan. Dengan konsisten memfokuskan perhatian pada visi dan tujuan yang lebih spesifik, perencanaan strategis menjadi alat untuk merespon atau tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dalam hal ini perencanaan dapat dilihat sebagai usaha untuk menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan fokus pada pengembangan suatu visi yang luas dan strategi-strategi spesifik berdasarkan analisis komprehensif terhadap keadaan serta lingkungan.

Rencana strategi adalah suatu alat manajemen yang bertujuan membantu organisasi membuat rencana masa depan sebagai formulasi secara komprehensif yang menjelaskan bagaimana organisasi melaksanakan mencapai tujuannya dengan menerapkan strategi-strategi yang dipilih. Berdasarkan lingkupnya maka rencana strategis mengidentifikasi dimana organisasi sekarang dan kemana untuk masa depan. Karena rencana strategis membantu bekerja secara sistimatis untuk mencapai maksud (*goal*) dan tujuan (*objective*) organisasi yang didasarkan pada visi, misi, dan tata nilai (*value*) dianut sebagai hasil konsesus semua elemen-elemen manajemen organisasi.

Manfaat pengembangan sumber daya manusia secara strategik diantaranya sebagai berikut:

- a. Organisasi merespon tantangan dan peluang melalui identifikasi dan pelaksanaan sumber daya manusia
- b. Individu dan organisasi memperoleh informasi mengenai peran dan partisipasi dalam pengembangan sumber daya manusia.
- c. Manajemen memiliki pedoman operasional dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia.
- d. Informasi disebar luaskan untuk menjaelaskna kesempatan dalam pengembangan sumber daya manusia.
- e. Pernyataan kebijakan secara eksplisit mendeskripsikan hubungan antara tujuan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia.

B. Proses Perencanaan Strategik

Beberapa pertanyaan yang harus dijawab yang berhubungan dengan proses perencanaan, yaitu:

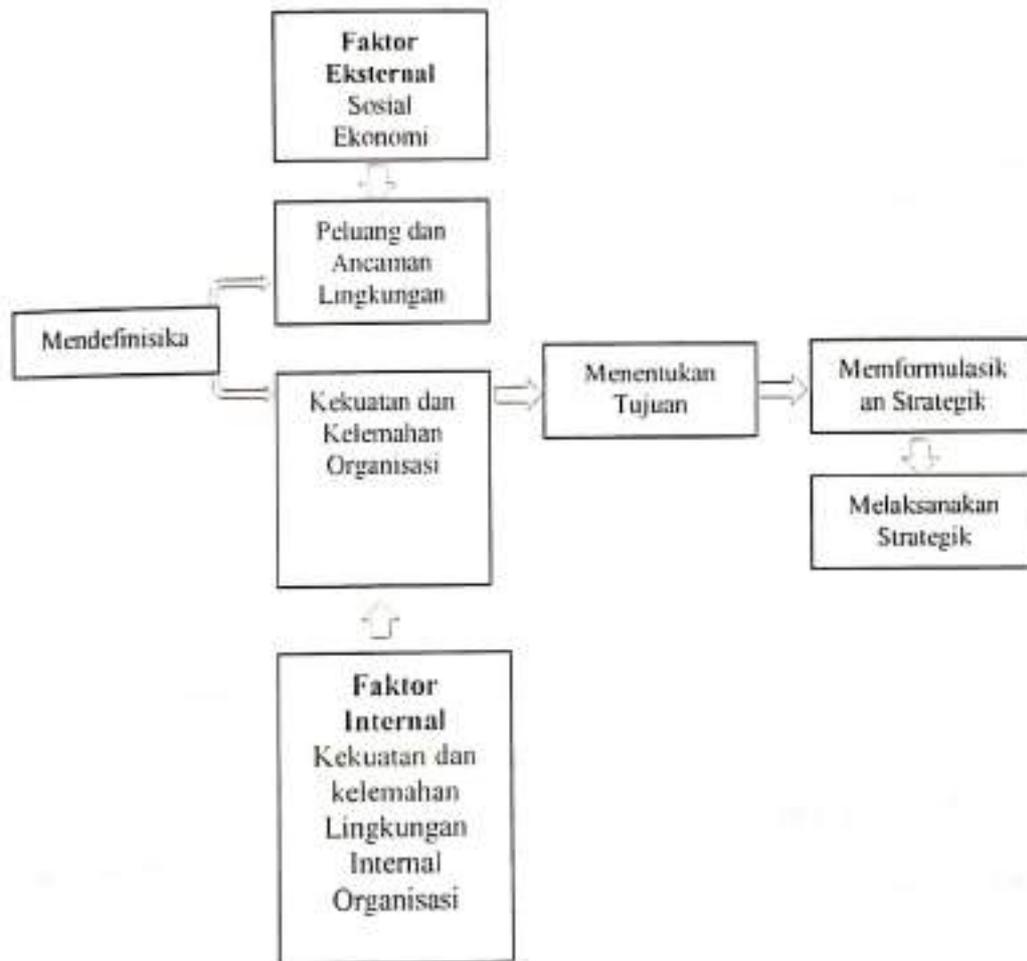
- a. Kapan anda butuhkan mengerjakan proses perencanaan strategis?
- b. Seberapa seringnya anda butuh mengerjakan suatu proses perencanaan strategis?
- c. Pada situasi apa suatu organisasi/instansi atau siklus proyek butuh menyusun suatu strategi?
- d. Berapa lama waktu yang diperlu suatu proses perencanaan strategi?

Semua elemen-elemen tersebut saling mengisi/melengkapi antara satu dengan lainnya, tidak saling kontradiktif. Misalnya, misi seharus sesuai denga nilai dan visi organisasi, dan harus menjawab kebutuhan-kebutuhan dari pihak-pihak berkepentingan yang utama (*key stakeholders*) yang akan mendapat manfaat dari kegiatan/pekerjaan. Secara akumulatif hasil utama dapat mencapai tujuan, dan memenuhi visi. Kerangka kerja harus memberi hubungan/pertalian dan kejelasan terhadap kerja dari organisasi atau proyek. Proses perencanaan strategis mempunyai kerangka yang diantaranya:

- a. Visi (Vision)
- b. Nilai (Nilai)
- c. Misi (Mission)

- d. Maksud (Goal)
- e. Tujuan (Tujuan)

Dalam menghasilkan rencana strategik yang baik dan akurat, harus dilaksanakan melalui proses secara sistematis. Berikut model manajemen strategik Wirawan (2015:66) sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 1. Model Manajemen Strategik

Penjelasan model manajemen strategik sebagai berikut:

- Membangun visi dan misi. Visi adalah tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan misi adalah pernyataan yang mengemukakan alasan eksistensi organisasi.
- Membuat analisis SWOT. Secara eksternal analisis ini digunakan untuk menghasilkan peluang (*opportuntity*) dan ancaman (*threat*) terhadap organisasi. Sedangkan analisis lingkungan internalnya menghasilkan kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*).
- Membuat tujuan dan sasaran. Tujuan dan sasaran dibentuk untuk melihat bentuk strategiknya dalam melihat peluang keunggulan kompetitif dan mengembangkan pertumbuhan sumber daya yang ada.
- Menetapkan strategi diferensiasi. Bentuk strategi diferensiasi dapat dilakukan dalam bentuk antara lain strategi *differentiation*, *cost leadership* dan *focus*.
- Malaksanakan strategi. Menyusun rencana strategi sumber daya manusia yang merupakan rencana strategi sumber daya manusia secara strategi fungsional khusus sumber daya manusia.

Berikut praktik dalam manajemen sumber daya manusia dalam mengaplikasikan strategi adaktif sebagai berikut:

Tabel 1. Variabel Manajemen Sumberdaya Manusia

Praktik MSDM	Prospector	Defender	Analisis
Strategi Dasar	<ul style="list-style-type: none"> Mencari sumber daya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> Membangun sumber daya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> Mengalokasikan sumber daya manusia
Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan	<ul style="list-style-type: none"> Menekankan kepada "membeli" Perekrutan secara rinci di semua level Seleksi meliputi pengetesan psikologi pra bekerja 	<ul style="list-style-type: none"> Tekanan "membuat" Perekrutan sedikit di atas level enti Seleksi berdasarkan menyiangi para pegawai yang tidak dikehendaki 	<ul style="list-style-type: none"> Penekanan kepada "membaut" dan "membeli" Pendekatan campuran perekrutan dan seleksi
Perencanaan Staf	<ul style="list-style-type: none"> Informal, terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> Formal, ekstensif 	<ul style="list-style-type: none"> Formal, ekstensif
Pelatihan dan	<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Pembangunan 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan

Pengembangan	dan akuisisi keterampilan <ul style="list-style-type: none"> • Program pelatihan terbatas 	keterampilan <ul style="list-style-type: none"> • Program-program pelatihan ekstensif 	dan akuisisi keterampilan <ul style="list-style-type: none"> • Program pelatihan ekstensif • Rekrutmen dari luar terbatas
Evaluasi Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur berorientasi pada hasil • Identifikasi kebutuhan staf • Evaluasi kinerja divisi • Perbandingan silang antarseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses berorientasi pada prosedur • Identifikasi kebutuhan pelatihan • Evaluasi kinerja individu dan kelompok • Perbandingan <i>time series</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian besar berorientasi pada proses prosedur • Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan staf • Evaluasi kinerja individu dan kelompok • Perbandingan <i>time series</i>
Keompensasi	<ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi ke arah kinerja • Kompensasi total sangat berorientasi ke arah insentif dan kebutuhan rekrutmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi pada posisi dalam hierarki organisasi • Konsistensi internal • Kompensasi total sangat berat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian besar berorientasi pada hierarki • Kompensasi tunai dan insentif

Sumber : Wirawan (2015)

C. Langkah-Langkah Perencanaan Strategik

Diperlukan langkah-langkah untuk menyusun perencanaan strategik meliputi pengumpulan informasi berupa data, menganalisa data dan mengevaluasi data. Adapun langkahnya antara lain:

- Membangun filosofi organisasi
- Mengkaji kondisi lingkungan organisasi
- Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
- Menentukan tujuan dan sasaran organisasi
- Menyusun strategi akhir.

Tingkatan strategis sangat berkaitan dengan rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek dan menengah berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan jenis, jumlah sumber daya

manusia yang dibutuhkan, struktur organisasi dan pengembangan sumber daya manusia.

D. Rumusan Strategik Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia bukan hanya sekedar menyusun teknik dalam kebutuhan suatu organisasi yang ada. Dalam perkembangannya bukan hanya bersifat temporer namun lebih melihat dalam bentuk kecenderungan dengan pendekatan *top down* dan *bottom up*. Adapun proses strategi manajemen sebagai berikut:

Tabel 2. Proses Manajemen Strategik

Penilaian Lingkungan	Pengembangan Strategi	Penerapan Strategi
<ul style="list-style-type: none"> • Teliti lingkungan internal dan eksternal • Lakukan penilaian kekuatan, kelemahan, harapan dan tantangan (SWOT) • Definisikan kemampuan utama dan manfaat kompetitifnya • Definisikan persoalan strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tinjau dan revisi visi dan misi • Susun tujuan strategis. • Kembangkan rencana kegiatan • Alokasikan sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • Luruskan harapan, organisasi, personalia dan manajemen. • Terapkan sistem dan teknologi • Evaluasi efektivitas

Penilaian lingkungan dalam perumusan strategi manajemen sebagai berikut:

- Manajemen mendefinisikan misi, visi, dan nilai dengan arah strategi nasional.
- Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis an bagian yang luas.
- Perumusan strategis menetapkan konteks bagi perencanaan operasi dan tujuan serta alokasi sumber daya dalam modal.
- Unit mendefinisikan rencana kegiatan.

Berikut perumusan sumber strategi sumber daya manusia sebagai berikut:

- Prose Perencanaan Dua Arah, strategi ini dibentuk dari dua tahap yaitu proses secara *top-down* dan *bottom-up*.
- Proses Penyatuan, berinteraksi dengan proses perumusan strategis agar persoalan sumber daya manusia diberi peran penuh.

- c. Proses Terpisah, proses ini disiapkan secara terpisah untuk dibentuk mendorong manajemen dan pengelola sumber daya manusia merencanakan operasioanal.
- d. Proses Terpadu, menjadi bagian integral dari strategi secara fungsional.

E. Pengembangan Manajemen SDM Strategik

Pengembangan SDM strategis mengandung tiga unsur menurut Evans dan Dean (2004: 347) sebagai berikut:

- a. Sasaran/ tujuan yang harus dicapai
- b. Kebijakan yang memandu dan membatasi tindakan
- c. Serangkaian aksi atau program untuk mencapai tujuan

Sumber daya manusia sekarang yang unggul dan berdaya saing mengarahkan pada bidang sumber daya manajemen yang strategis. Hal ini di definisikan sebagai tautan dari sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Sumber daya strategis setidaknya memformulasikan strategi dalam implementasi juga melalui kegiatan perekrutan, seleksi, pelatihan dan pemberian.

Sumber daya manusia strategis menggunakan kemitraan dalam kegiatan proses yang ada. Istilah strategis sumber daya manusia merujuk pada tindakan sumber daya manusia untuk merencanakan dalam mencapai tujuannya. Sehingga setiap perubahan nantinya akan berpengaruh pada nilai tambah, struktur kompleks, manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan dan bentuk komunikasi. Dari berbagai pengaruh perubahan nantinya menuntut organisasi untuk dapat terbuka terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Nantinya harus dipandang luas dalam mengelolaorang secara efektif untuk mengembangkan pengetahuan tentang perialaku manusia dan kemampuan pengeloalaannya.

Daftar Pustaka

- Ampry, Evy Segarawati. (2013). *Penerapan Perencanaan Strategis Dalam Penyusunan Program Pendidikan*. Jurnal EKLEKTIKA, Oktober, Volume 1 Nomor 2: 173 – 188.
- Evans, James R dan James W. Dean, Jr. (2004). *Total Quality Management, Organization and Strategy*. USA: Thomson.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineke Cipta
- Rusniati. Ahsanul Haq. (2014). *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*. Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No. 2, Nopember: 102 – 209.
- Sunardi, Abid Djazuli. (2015). *Evaluasi Desain Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean Tahun 2015*. BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 19, Nomor1, Juni: 113-124
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia. Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainal, Veithzal Rivai dkk. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.

F. Glosarium

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu.

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Komunikasi adalah "suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain"

Lingkungan adalah kombinasi antara kondisi fisik yang mencakup keadaan sumber daya alam seperti tanah, air, energi surya, mineral, serta flora dan fauna yang tumbuh di atas tanah maupun di dalam lautan, dengan kelembagaan yang meliputi ciptaan manusia seperti keputusan bagaimana menggunakan lingkungan fisik tersebut

Organisasi adalah sebuah wadah atau tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dan dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Pengembangan adalah dalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan.

BAB V

Rekrutmen dan Alternatif Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Prof. Dr. Siti Patimah, M.Pd.

fatyusuf21@gmail.com

Dosen Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

A. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah kegiatan yang terintegrasi antara perencanaan strategik sumber daya manusia dalam rangka mengisi jabatan atau lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Rekrutmen dapat dilakukan melalui proses jangka pendek seperti rotasi, promosi, mutasi dari pegawai internal, dapat juga proses jangka panjang (*eksternal*) yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Castetter, 1996).

Hasil dari beberapa penelitian yang relevan mengindikasikan bahwa program rekrutmen yang dirancang dengan baik dapat memberikan pengaruh positif pada peningkatan komitmen pegawai, peningkatan produktivitas pegawai, dan kualitas kerja. Proses rekrutmen memiliki potensi untuk menarik minat calon-calon pegawai yang mampu menjadi pemimpin yang efektif, pegawai yang profesional, dan pembaharu yang potensial.

Untuk memulai proses rekrutmen, organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu dalam rangka memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga dapat terjaring calon pekerja yang potensial dan mengetahui apakah organisasi akan menerima calon pekerja tersebut atau tidak. Dengan rekrutmen diharapkan perusahaan dapat mengenali para calon pekerja yang berkualitas tinggi yang akan diberi kesempatan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Selain itu, melalui rekrutmen para calon pekerja dapat mengenal lebih dekat mengenai organisasi/perusahaan yang dituju. Informasi yang cukup lengkap dan komprehensif mengenai pekerjaan dan organisasi/perusahaan tersebut dapat menjadi pertimbangan calon pekerja dalam menentukan minat dan kualifikasinya.

Pendekatan rekrutmen yang tidak direncanakan secara baik, menurut Castetter dapat menimbulkan masalah yang

menuntut biaya tinggi seperti ketidakcocokan antara penempatan personal dengan jabatan yang diperlukan, kinerja rendah, sering tidak masuk (*absenteeism*), sering terlambat (*lateness's*), perpindahan jabatan satu ke jabatan lainnya, perilaku anti organisasi, masa kerja jabatan yang tidak pasti, dan bahkan pengajuan pegawai untuk menjalani proses hukum. (Cattetter, 1996).

Mengacu pada hal-hal di atas, Cattetter mengatakan ada beberapa hal yang perlu dikaji dalam kaitan dengan rekrutmen, yaitu:

a. Integrasi Perencanaan SDM dan Proses Rekrutmen

Dalam konteks ini hubungan antara proses perencanaan SDM dengan rekrutmen menggambarkan perspektif multilapis dalam perencanaan rekrutmen SDM pada suatu sistem pendidikan. Namun demikian, substansi pokok dalam perencanaan pendidikan SDM ada dua komponen yang penting yaitu jabatan (*posting*) dan orang (*people*). Kedua komponen tersebut akan mengalami perubahan waktu sebagai akibat perubahan individu dan lingkungan internal juga eksternal organisasi atau sistem.

Ada dua fase perencanaan, yaitu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek yaitu perencanaan yang menekankan pada :

- 1) Penentuan derajat kompatibilitas atau kesesuaian antara jabatan-jabatan dengan personel atau orang-orang yang sudah ada dalam organisasi
- 2) Mengisi jabatan-jabatan dengan orang-orang yang sudah tersedia dalam organisasi.

Dari sudut pandang administrasi masalah staffing jangka pendek ini melibatkan perubahan jabatan, mengubah orang-orang yang menduduki jabatan Sedangkan fase perencanaan jangka panjang penekanannya berada pada:

- 1) Fokus perencanaan ditujukan pada keadaan organisasi pendidikan pada masa yang akan datang (*future*), baik jabatan, struktur organisasi dan personelnnya.
- 2) Proses perencanaan saling bergantung dengan perencanaan fungsional jangka panjang yang berhubungan dengan sumber-sumber non SDM, program instruksional dan program pendukung lain.

- 3) Personel yang ada sekarang harus dievaluasi, dan apabila memungkinkan dapat ditempatkan dalam posisi yang ideal.
 - 4) Kesejangan personel yang ada dengan personel yang dibutuhkan di masa akan datang dapat direalisasikan dengan rekrutmen.
- b. Komponen-komponen Rancangan dalam Perencanaan Rekrutmen

Ada tiga kegiatan yang bisa dilakukan dari proses merancang rekrutmen untuk memfasilitasi pencapaian tujuan dari perekrutan, yaitu :

- 1) Penentuan kebutuhan personel
- 2) Pemenuhan akan kebutuhan
- 3) Mempertahankan atau memelihara dan memperbaiki layanan

Dalam konteks ini rekrutmen menjadi suatu fase penting dalam upaya pencapaian kepuasan kebutuhan personel, namun demikian harus ada kesadaran dari pejabat yang berwenang bahwa rekrutmen tidak dianggap sebagai langkah pertama dalam fungsi SDM.

Rencana rekrutmen yang efektif harus didasari oleh premis, yaitu:

- 1) Seluruh kegiatan dalam perencanaan rekrutmen didasarkan pada koordinasi antara rencana-rencana seleksi dan pengembangan SDM yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Rekrutmen merupakan suatu kegiatan yang esensial, tetapi tidak dapat dipisahkan dari seluruh aspek fungsi SDM.
- 3) Rekrutmen dipandang sebagai suatu kegiatan operasional yang terorganisir, terarah, terkontrol dan kontinu.
- 4) Partisipasi staf dapat dilibatkan dalam perumusan dan implementasi rencana-rencana rekrutmen.
- 5) Dewan pendidikan atau sekolah mendelegasikan tanggungjawabnya untuk implementasi kebijakan rekrutmen kepada *executive officer*

Menurut Castetter, suatu perencanaan rekrutmen yang dirancang dengan baik harus dapat berintegrasi dengan : 1) Seluruh perencanaan SDM, 2) Fungsi-fungsi pokok lainnya seperti program pendidikan dan layanan pendukung, keuangan, hubungan-hubungan eksternal. 3) Proses lain dari fungsi SDM seperti seleksi, induksi, pengembangan, kompensasi dan informasi. Konsep keunggulan (*excellence*) dalam

perencanaan rekrutmen dimaksud untuk menyatakan seluruh unit suatu sistem pendidikan diarahkan untuk upaya-upaya penempatan, pemanfaatan, dan mempertahankan personel yang cakap (*qualified*) dan menuntut adanya diskripsi khusus ke dalam implementasinya.

c. Kebijakan dan Rekrutmen Pegawai

Terjadinya berbagai macam diskriminasi pegawai yang terdapat dalam masyarakat memberikan pengaruh besar pada upaya perbaikan aspek hukum dalam perundang-undangan, pedoman-pedoman, peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan.

d. Rekrutmen dan Komitmen terhadap Pendidikan

Untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam rekrutmen misalnya akibat terjadinya ketidakcocokan antara jabatan dan orang yang ditempatkan pada jabatan, maka perlu dikaji signifikansi proses rekrutmen yang dilaksanakan. Oleh karena itu agar praktek rekrutmen menjadi proaktif, maka seluruh tujuan kebijakan hendaknya dirumuskan secara tertulis tanpa memandang besarnya sistem. Untuk melihat penekanan pentingnya komitmen pejabat pendidikan dalam proses rekrutmen dapat dilihat dari cara menempatkan orang atau calon yang benar-benar *qualified* untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan kecakapannya, atau menerapkan prinsip "*the right people for the right position*".

e. Rekrutmen dan Informasi SDM

Proses rekrutmen sebagai salah satu komponen fungsi SDM membutuhkan detil informasi yang semakin bervariasi. Dalam konteks ini kualitas informasi yang dikembangkan akan mempengaruhi efektivitas operasional dan kontribusi pada lingkungan pendidikan.

Paling sedikit ada dua faktor fundamental yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan informasi rekrutmen, yaitu: 1) *Recruitment information based* (dasar informasi rekrutmen), 2) *Recruitment information user* penggunaan informasi rekrutmen

B. Tujuan Rekrutmen

Pada dasarnya rekrutmen calon pegawai adalah mencari dan menarik sejumlah calon pegawai untuk dipekerjakan dalam

organisasi guna mengisi jabatan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan, sehingga secara kualitas dan kuantitatif dapat terpenuhi. Schuler, mengemukakan bahwa pada dasarnya tujuan rekrutmen dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. (Schuler, 1987).

- a. Tujuan umum adalah menyediakan calon pegawai yang memenuhi syarat
- b. Tujuan khusus antara lain:
 - 1) Untuk menjaga konsistensi antara strategi wawasan dengan nilai yang berlaku dalam perusahaan/organisasi
 - 2) Untuk mendapatkan data sehingga rekrutmen di masa sekarang dapat ditentukan segera begitu pula rekrutmen dimasa yang akan datang, hal ini erat kaitannya dengan perubahan besar dalam organisasi, desain perencanaan SDM dan analisis jabatan.
 - 3) Untuk mengefisiensikan kinerja karyawan yang memenuhi standar.
 - 4) Menjadi inisiatif perusahaan/organisasi dalam mengelola SDM/tenaga kerja.
 - 5) Dalam rangka meningkatkan proses seleksi sehingga dapat mengurangi calon pegawai yang tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
 - 6) Dalam rangka mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru/ belum lama bekerja.
 - 7) Lam rangka mengkoordinasikan antara rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
 - 8) Mengevaluasi efektifitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar.
 - 9) Memenuhi tanggung jawab perusahaan/organisasi terhadap program tindak afirmatif pertimbangan hukum dan sosial lainnya menurut komposisi tenaga kerja.

Dari tujuan yang dikemukakan di atas, maka terlihat jelas bahwa aktivitas rekrutmen calon pegawai sangat penting karena berdampak positif pada berbagai aspek yang berkaitan dengan dimensi kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi. Kegiatan rekrutmen yang akan dilakukan perlu dirumuskan dengan tujuan agar kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut ada beberapa

kegiatan kunci yang perlu dilakukan. Menurut Schuler dan Susan, kegiatan dimaksud adalah :

- 1) Memenuhi jenis pekerjaan (*Job title*) dan levelnya untuk kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang
- 2) Mendapatkan informasi mengenai perkembangan informasi tenaga kerja.
- 3) Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif
- 4) Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berkaitan dengan kegiatan SDM lain dan bekerja sama antara manajer lini dengan karyawan untuk mendapatkan calon pegawai yang berbobot
- 5) Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing- masing metode rekrutmennya
- 6) Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan, baik yang diterima maupun yang ditolak guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. (Susan, 1997).

Semua kegiatan tersebut di atas lebih lanjut menurut Schuler dan Susan harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku. Program rekrutmen dapat bersumber dari internal dan eksternal melalui analisis kebutuhan sumber daya manusia dan diketahuinya persyaratan pekerjaan melalui analisis jabatan. Rekrutmen yang efektif tidak saja memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga pelamar dan masyarakat.

Dua aspek rekrutmen yang menonjol yaitu menarik calon pelamar dan mempertahankan karyawan yang diinginkan. Dengan tetap mengingat pertimbangan hukum, organisasi harus merekrut pelamar yang secara potensial memenuhi syarat dalam jumlah yang memadai, sehingga orang yang dipilih benar-benar sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini akan menjamin bahwa orang-orang tersebut akan dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif dan tidak keluar dari organisasi. Organisasi dapat menarik dan mempertahankan calon karyawan dengan menggunakan berbagai metode serta melalui berbagai sumber.

C. Alternatif -Alternatif Rekrutmen SDM

Menurut Mondy dan Noe ada beberapa pertimbangan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam memilih alternative rekrutmen sebelum memutuskan rekrutmen itu sendiri. Alternatif-alternatif tersebut secara umum adalah; outsourcing,

penggunaan contingent workwrs, employee leasing, dan lembur. (Wayne R. Monday & Robert M. Noe, 2005).

1. Outsourcing

Outsourcing adalah proses penyerahan tanggung jawab bidang pelayanan kepada pihak eksternal. Sub-kontrak dari berbagai fungsi organisasi/perusahaan yang melakukan hal tersebut untuk mengisi pekerjaan/jabatan tertentu yang dibutuhkan.

2. Contingent Workers

Contingent Workers ini merupakan tenaga kerja kontrak yang bersifat sementara dan kontrak tersebut dilakukan secara individual. Perusahaan yang menyediakan tenaga kontrak ini dapat membantu perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja sementara untuk menangani pekerjaan khusus atau perusahaan yang memiliki kelebihan beban kerja.

3. Employee Leasing Profesional Employee Organization

Karyawan leasing merupakan karyawan perusahaan yang bekerja dengan klien perusahaan dalam hubungan kerja untuk memberikan tenaga ahli bidang administrasi, program manfaat pekerja yang komprehensif, asumsi resiko majikan, pengisian pajak, dan kepatuhan hokum ketenagakerjaan.

4. Lembur

Lembur atau tambahan jam kerja dianggap metode yang sering digunakan dalam menghadapi fluktuasi volume pekerjaan dalam jangka pendek.

D. Daftar Pustaka

- Castetter, W. B. (1996). *The Human Resource Function in Education Administration*. New Jersey: Printincel-Hall, Inc.
- Schuler, R. (1987). *Personal and Human Resource Management*. USA West: Publusing Company Kellong Boulevard.
- Susan, R. S. & J. E. (1997). *Human Resource Mangement*. Positioning for the 21 st Century.
- Wayne R. Monday & Robert M. Noe. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Limited.

E. Evaluasi

1. Jelaskan pengertian rekrutmen dan sebutkan tujuan rekrutmen karyawan?
2. Jelaskan fungsi penting rekrutmen karyawan?
3. Sebutkan dan jelaskan alternatif-alternatif rekrutmen karyawan?

BAB VI Metode Seleksi Karyawan

Acai Sudirman

acaivenly@stiesultanagung.ac.id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

1. Menunjukkan sikap bertanggungjawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri
2. Menguasai konsep teoritis di bidang manajemen SDM serta implementasinya dengan paradigma pemikiran yang kreatif dan inovatif.
3. Mampu mengaplikasikan ilmu manajemen SDM dan pengambilan keputusan manajerial yang berhubungan dengan bidang SDM

Materi (Sub-CPMK)

CPMK memungkinkan dijabarkan menjadi sub-sub-CPMK dan setiap sub-CPMK harus diurai menjadi beberapa indikator yang lebih operasional.

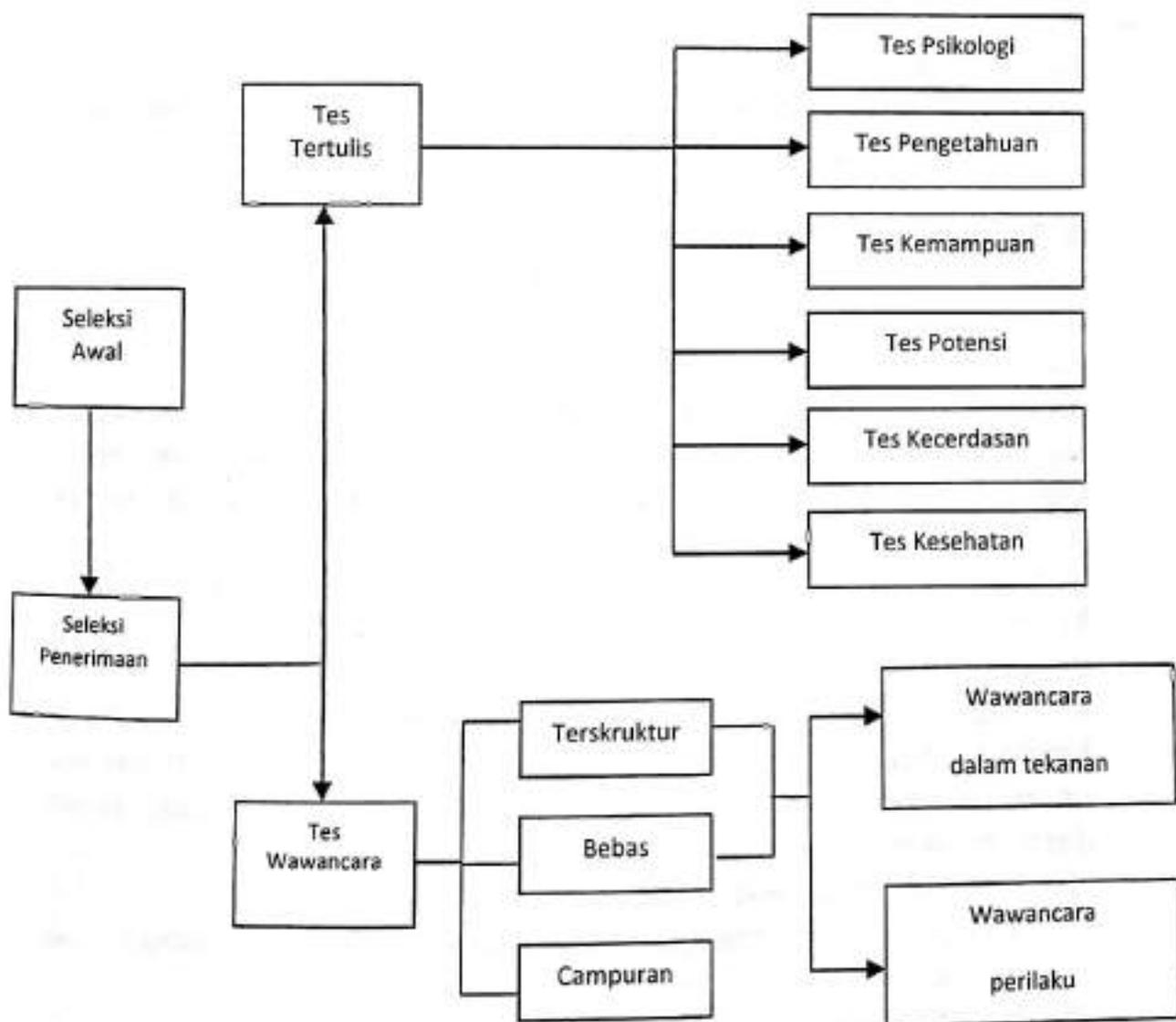
1. Menjelaskan pengertian perekrutan
2. Menjelaskan metode-metode perekrutan

A. Pengertian Seleksi Karyawan

Secara umum perkembangan serta eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan tidak lain tergantung pada karakteristik dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan *competitive advantage*, oleh karena itu perusahaan harus merekrut sumber daya manusia yang mempunyai *knowledge, skills, dan abilities* yang sesuai dengan persyaratan organisasi. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan dan menjangkau sumber daya manusia yang kompeten adalah dengan dilakukannya seleksi. Setelah itu dilakukan *interview* untuk mencocokkan keinginan pelamar dengan kebutuhan organisasi, kemudian mendapat SDM yang sesuai dengan kriteria-kriteria perusahaan. Akhirnya para pelamar harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Ini akan membantu meningkatkan produktivitas pekerjaan dan *retention rate* organisasi.

Menurut Yani (2012), seleksi merupakan suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan. Suatu proses pengumpulan

dan evaluasi informasi tentang seseorang dalam rangka mengisi pekerjaan yg ditawarkan. Mekanisme yang terjadi dalam organisasi ataupun perusahaan mengenai proses seleksi adalah tidak lain untuk melengkapi serta membenahi apa yang menjadi kebutuhan di masa yang akan datang. Rangkaian kegiatan seleksi ditujukan untuk mencari keunggulan serta kelemahan yang dimiliki calon pelamar sehingga organisasi ataupun perusahaan dapat memberikan evaluasi tentang tindakan selanjutnya bagi calon pelamar. Jika seleksi tidak dilakukan dengan baik, maka pemberi kerja akan mengalami kesulitan dalam melatih orang-orang yang dipilih tersebut. Rekrut dengan ketat, kelola dengan mudah. Berikut ini gambar dari tahapan proses seleksi:



Gambar 1: Tahapan Seleksi (Sinambela, 2018)

Untuk mengembangkan keberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi maupun perusahaan diperlukan mekanisme seleksi yang transparan dan berpedoman pada asas keadilan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan. Pada umumnya tujuan seleksi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengevaluasi dan mendapatkan tenaga yang berkualitas secara adil, legal, dan tidak diskriminatif
2. Untuk mengevaluasi dan mendapatkan pegawai yang mempunyai persamaan kepentingan dengan organisasi
3. Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai.
4. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
5. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk di kembangan di kemudian hari.

B. Tes Seleksi

Tes seleksi merupakan bagian dari aktivitas organisasi atau perusahaan untuk menentukan serta memastikan apakah calon pelamar yang telah masuk tes seleksi dapat lanjut ke tahapan berikutnya. Alur kegiatan tes seleksi meliputi serangkaian tes yang telah disiapkan oleh tim seleksi dan setiap tes yang diujikan merupakan bagian yang penting untuk menentukan kualitas serta mental dari calon pelamar. Tes seleksi yang baik haruslah transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kredibilitasnya sehingga hasil tes seleksi diharapkan mampu memberikan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria organisasi ataupun perusahaan. Menurut Sinambela (2018), terdapat sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa organisasi terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yakni terdiri dari:

1. Tes Psikologi (*psychological test*)
Merupakan bentuk tes untuk mengetahui kepribadian atau karakteristik seseorang.
2. Tes Pengetahuan (*knowledge test*)

Tes merupakan instrumen seleksi yang dilakukan dan dilaksanakan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam bidang ilmu pengetahuan tertentu.

3. Tes Kemampuan (*performance test*)
Merupakan tes untuk mengetahui skills dan kemampuan seorang pelamar kerja.
4. Tes Potensi (*aptitude test*)
Tes ini untuk mengetahui potensi seseorang sebagai tolak ukur seseorang dalam penempatan kerjanya sesuai dengan keahlian.
5. Tes Kecerdasan (*intelligence test*)
Tes ini untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum dan kecerdasan yang dimilikinya.
6. Tes Kesehatan (*medical test*)
Merupakan tes yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kesehatan secara umum seorang calon pelamar kerja.

C. Perencanaan Wawancara dan Isi Wawancara

Salah satu indikator suatu organisasi atau perusahaan yang berhasil dalam mengelola sumber daya manusianya terletak pada proses dalam wawancaranya. Standarisasi wawancara dalam organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk mengembangkan dan menghasilkan wawancara yang efektif. Relevansi perencanaan wawancara harus berimbang dengan waktu yang disediakan dalam melakukan aktivitas wawancara sehingga kecepatan dalam proses wawancara dapat terus berjalan. Pengaturan waktu dalam wawancara yang menyangkut lokasi fisik sebaiknya dalam keadaan nyaman dan privat untuk menghindari hal-hal yang mengganggu proses wawancara kerja. Untuk mempersiapkan proses wawancara, setiap peserta diwajibkan menyusun biodata pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya atau spesifikasi pekerjaan. Menurut Mondy (2008), setiap peserta wawancara perlu mengetahui petunjuk-petunjuk dalam proses wawancara, antara lain:

1. Membandingkan lamaran dan resume dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan.
2. Pertanyaan-pertanyaan yang ada kaitannya dengan kualitas perlu dicari dan dikembangkan.

3. Mempersiapkan rencana dengan bertahap untuk menyajikan posisi, perusahaan, divisi dan departemen.
4. Menentukan cara menanyakan contoh-contoh perilaku pelamar yang berhubungan dengan pekerjaan yang lalu.

Pada umumnya setiap perusahaan membutuhkan mekanisme wawancara yang konsisten dan selektif untuk menjaga objektivitas dari substansi isi wawancara. Urgensi dari penyelenggaraan wawancara sebagai dasar perolehan kebutuhan akan informasi secara langsung mengenai ketrampilan dan kemampuan yang ada pada pelamar. Menurut Mondy (2008), ada beberapa substansi dari isi wawancara yang dijalankan oleh setiap organisasi maupun perusahaan, yaitu:

1. Pengalaman kerja
2. Prestasi akademik
3. Ketrampilan interpersonal
4. Kualitas pribadi
5. Kecocokan organisasi

Pada umumnya jenis-jenis wawancara yang digunakan atau diterapkan organisasi atau perusahaan bervariasi sesuai dengan kebutuhan dan relevansi bidang pekerjaan yang dipilih oleh calon pelamar. Menurut Bangun (2012), ada dua jenis wawancara yaitu:

1. Wawancara Terstruktur

Wawancara ini merupakan serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang memiliki kajian substansi tentang jenis dan spesifikasi pekerjaan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan disusun sedemikian rupa sehingga memudahkan organisasi atau perusahaan menyeleksi jumlah pelamar dikarenakan besarnya jumlah pelamar. Wawancara terstruktur lebih dapat dipercaya dan valid dibandingkan dengan metode-metode lain.

2. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara ini merupakan serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara spontan yang timbul dalam pikiran pewawancara. Tidak ada format tertentu sebagai pedoman dalam melakukan wawancara ini sehingga pewawancara dapat bertanya pada berbagai aspek.

Implementasi dari pelaksanaan wawancara harus melalui beberapa tahapan yang sudah ditentukan organisasi atau perusahaan. Pencapaian tujuan wawancara tentukan memerlukan mekanisme yang jelas tentang bagaimana tahapan-tahapan yang akan dilaksanakan dan apakah tahapan tersebut sudah memiliki standarisasi yang jelas atas *output* yang diharapkan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan tentunya memiliki tahapan wawancara yang berbeda sesuai dengan termin pelaksanaan yang disepakati sebagai dasar proses pelaksanaan. Menurut Mangkuprawira (2004), ada tiga tahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan wawancara antara lain:

1. Persiapan Wawancara

Bagian persiapan merupakan hal yang krusial dalam mengawali proses wawancara bagi pelamar kerja. Ada beberapa hal yang diperhatikan pada bagian perencanaan yang meliputi: pengaturan, dokumentasi, standarisasi, penskoran, penelaahan spesifikasi pekerjaan, penelaahan formulir lamaran, pelatihan pewawancara, dan menyiapkan pertanyaan yang terkait dengan pekerjaan.

2. Pelaksanaan Wawancara

Proses pelaksanaan adalah sebuah kegiatan yang memiliki seni membutuhkan daya tarik dan interaksi sosial yang harmonis. Pelaksanaan wawancara yang berhasil dengan baik ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain: menghimpun spesifikasi atau uraian pekerjaan pelamar, menghimpun dan mempelajari profil pribadi calon yang ideal, dan merencanakan wawancara

3. Evaluasi Wawancara

Setelah tahap wawancara telah dilaksanakan, maka proses selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas pelaksanaan wawancara untuk melihat keseluruhan efektivitas seluruh *output* dan keputusan pewawancara secara individual.

D. Orientasi

Berakhirnya proses seleksi akan bermuara pada diterimanya atau ditolaknya seorang pelamar kerja. Jika seorang pelamar kerja telah lolos proses seleksi, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan tentang orientasi dalam perusahaan. Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali

secara baik tugas, peranannya, dan teman-temannya serta dalam tahap orientasi perusahaan memberikan penjelasan terhadap karakteristik perusahaan seperti: budaya organisasi, sejarah, peraturan perusahaan yang membuat karyawan harus mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau dengan lingkungan / iklim bisnis suatu organisasi / perusahaan.

Orientasi meliputi:

1. Induksi → tahap awal karyawan baru mempelajari: apa yang akan dilakukan; di mana tempat meminta bantuan; apa peraturan; prosedur yang berlaku, dan seterusnya.
2. Sosialisasi → proses yang berjangka panjang di mana karyawan baru mempelajari norma sistem nilai dan pola perilaku yang diharuskan organisasi dan kelompok.

Lamanya proses orientasi karyawan tergantung pada seberapa lama perusahaan membutuhkan waktu untuk melakukan orientasi. Perusahaan biasanya akan memberikan informasi mengenai benefit karyawan, kebijakan perusahaan, rutinitas karyawan sehari-hari, struktur organisasi, dan fasilitas tur keliling kantor untuk berkenalan dengan rekan kerja selama orientasi.

Menurut Dessler (2016), Adapun tujuan dari pelaksanaan orientasi adalah:

1. Membuat karyawan baru merasa diterima dan menjadi bagian dalam tim.
2. Memastikan karyawan baru memiliki informasi dasar agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
3. Membantu karyawan baru mengerti organisasi secara luas (misalnya visi, misi, kultur, serta strategi dan visinya mengenai masa depan).
4. Membantu karyawan tersebut dalam memulai bersosialisasi di perusahaan.

Mekanisme mengenai sebelum penempatan seorang pegawai baru, terlebih dahulu diberikan masa orientasi untuk memudahkan pegawai tersebut beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru. Proses orientasi pada umumnya dapat dilakukan oleh bagian penyelia dengan menjelaskan secara jelas mengenai keadaan sebenarnya yang terjadi dalam organisasi serta

memberikan penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab ketika berada di tempat kerja. Menurut Yani (2012), pelaksanaan orientasi mencakup dua hal yaitu topik yang bersifat umum dan topik yang bersifat spesifik. Untuk memahami lanjut mengenai dua hal topik tersebut, berikut disajikan tabel topik orientasi pada pegawai:

Tabel 2: Topik Orientasi Pada Pegawai

No	Topik		Tujuan
1.	a. Organisasi dan Karyawan	g. Kepegawaian	Topik ini diberikan sebagai langkah untuk memberikan pengetahuan mengenai kondisi pada organisasi secara umum, sehingga calon pelamar kerja dapat mengerti serta dapat memperhatikan keadaan yang sebenarnya di dalam organisasi
	b. Proses produksi	h. Berbagai Kebijakan	
	c. Tahapan produksi dan pelayanan	i. Peraturan kepegawaian	
	d. Struktur organisasi	j. Buku Pedoman organisasi	
	e. Fasilitas organisasi	k. Prosedur keselamatan kerja	
	f. Fasilitas organisasi		
2.	Kewajiban-kewajiban Pegawai		Topik ini terkait dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi sehingga setiap pegawai diwajibkan mematuhi peraturan tersebut
	a. Terkait pekerjaan	e. Visi misi organisasi	
	b. Keselamatan dan Kesehatan kerja	f. Tujuan pekerjaan	
	c. Jam kerja	g. Tata kerja	
	d. Sanksi atas pelanggaran	h. Job description pegawai	
3.	Hak-hak yang akan diperoleh Pegawai		Memberikan pemahaman mengenai hak-hak atau berbagai kemaslahatan yang akan diperoleh pegawai ketika bekerja dalam organisasi
	a. Kompensasi	e. Pelatihan	
	b. Asuransi	f. Konseling	
	c. Hak cuti	g. Program rehabilitasi	
	d. Program Pensiun	h. Program lembur	
4.	Hubungan-Hubungan		Menjelaskan pola hubungan-hubungan dalam organisasi
	a. Atasan	c. Teman sekerja	
	b. Pelatih	d. Bawahan	

E. Pelatihan

Pengelolaan konsep *human capital* merupakan salah satu bentuk konkret dalam mengelola sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting dalam pengembangan suatu organisasi maupun perusahaan. Proses pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan manajerial. Dinamika sistem pelatihan suatu organisasi tidak terlepas dari dukungan dan kerja sama pegawai atau karyawan di dalam sistem organisasi atau perusahaan. Pada umumnya mayoritas orang menganggap bahwa pelatihan hampir sama dengan pendidikan, namun fakta yang membedakannya terletak pada konsep penereapan pembelajarannya. Faktor yang dominan dalam konsep pendidikan di manifestasikan ke arah pengembangan pengetahuan sedangkan konsep pelatihan cenderung dominan ke proses pengembangan ketrampilan tertentu.

Pengembangan model pelatihan saat ini berorientasi pada kemajuan teknologi informasi yang bertumpu pada kecepatan akses informasi sehingga paradigma tentang konsep pelatihan mengalami pergeseran. Menurut Sinambela dan Sarton (2019), pelatihan merupakan salah bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran yang memiliki tanggung jawab bersama antara sumber daya manusia yakni pegawai atau karyawan dengan organisasi. Selanjutnya menurut Rivai dan Ella (2014), pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi pelatihan yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai. Pemberdayaan sumber daya manusia dengan konsep pelatihan merupakan proses yang dibutuhkan pegawai baru dalam meningkatkan ketrampilan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2016).

Salah satu bentuk akselerasi diadakannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai itu semua, tentunya harus didukung dengan program pelatihan yang terarah dan komprehensif sehingga sasaran pelatihan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan ketetapan pelaksanaan pelatihan. Menurut Rivai, dkk (2015), sasaran pelatihan memiliki kebermanfaatannya antara lain:

1. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan;
2. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan;
3. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang mekanisme tertentu untuk mencapai sasaran;
4. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan;
5. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan;
6. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

Kegiatan pelatihan akan berubah menjadi aset apabila proses pelaksanaan pelatihan memperhatikan konsistensi aspek keterampilan dan keahlian. Dengan adanya pelatihan, maka setiap karyawan atau pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya dan *feed back* untuk perusahaan yaitu tercapainya tuntutan pemenuhan kebutuhan para manajer dan departemen SDM. Konsistensi pelaksanaan konsep pelatihan akan diuji apabila output yang dihasilkan dapat digunakan serta bermanfaat untuk perusahaan. Menurut Rivai, dkk (2015), terdapat dua konsep pelatihan antara lain konsep pelatihan tradisional dan konsep pelatihan sistem. Penjelasan mengenai kedua konsep dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3: Konsep Pelatihan Tradisional (Rivai, dkk, 2015)



Gambar 4: Konsep Pelatihan Sistem (Rivai, dkk, 2015)

DAFTAR RUJUKAN

- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Dubois, D., & Rothwell, J. W. 2004. *Competency Based Human Resources Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Mangkuprawira, Tb., Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Pynes, J., E. 2004. *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. Second Edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Rivai, Veithzal Zainal & Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Rivai, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Edisi 3. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. & Sartono Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Edisi 1. Depok: Rajawali Press.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

BAB VII

Pengembangan Karyawan, Konsep Kompensasi, dan Kompensasi Finansial

Safriadi

safriadiadzra@gmail.com

Dosen Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

A. Pengembangan Karyawan

Penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Sesudah karyawan direkrut dan ditempatkan, selanjutnya karyawan harus di lakukan pengembangan agar sesuai dengan pekerjaan dan sesuai dengan situasi-kondisi organisasi. Tuntutan pekerjaan dan keahlian karyawan harus ada keseimbangan melalui program pengembangan dan pemberian kompensasi.

Pengembangan merupakan wahana untuk menciptakan karyawan profesional menghadapi era yang penuh tantangan hari ini. Oleh karena itu, program pengembangan tidak boleh dianggap remeh dan harus tanggap terhadap perubahan lingan yang begitu cepat. Berdasarkan tantangan diatas, maka pengembangan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi karyawan dan organisasi.

Berbicara mengenai pengembangan karyawan memiliki ruang lingkup luas sekali didalamnya terkandung tujuan dan manfaat program pengembangan yaitu *inprovement* atau peningkatan performa kerja dan kualitas kinerja. Kualitas kinerja sangatlah ditentukan oleh kemampuan, kemampuan ditentukan oleh keterampilan dan ilmu yang dimiliki oleh karyawan

Program pengembangan dan pelatihan memberikan diveden kepada individu dan organisasi, berupa ketrampilan dan keahliansehingga menjadi asset yang bernilai bagi organisasi. Rivai mengatakan melalui pengembangan dan pelatihan karyawan akan berpengaruh terhadap kemampuannya dan manfaat bagi organisasi akan terpenuhi tuntutan kerja dan kebutuhan organisasi. (Rivai, 2004).

Pengembangan keahlian karyawan dapat dilakukan oleh karyawan sendiri atau oleh sistem organisasi, pembiaanaan yang

dilakukan oleh pimpinan langsung dari setiap karyawan yang ada pada unit kerja masing-masing. Atasan atau pimpinan organisasi bertanggungjawab terhadap peningkatan kemampuan karyawan melalui pengembangan dalam rangka peningkatan keahlian karyawan, maupun peningkatan karir karyawan dalam yang memberi kontribusi kepada organisasi. Metode pengembangan karyawan ini dapat dilakukan melalui pembinaan oleh atasan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Lebih jauh Castetter mengatakan bahwa pengembangan karyawan haruslah dilakukan dengan perancangan atau dikenal dengan "*staff development by design*" yang artinya adalah sistem atau organisasi dalam melakukan pengembangan yang dirancang sedemikian rupa sehingga diharapkan dapat meraih keuntungan-keuntungan yang didasari oleh filosofis pembaharuan secara berkesinambungan.

Menurut (Castetter, 1996) ada beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karyawan dengan perancangan sebagai berikut:

- a. Tujuan program pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja individu, unit dan sistem.
- b. Kegiatan-kegiatan pengembangan yang tidak efektif dan efisien perlu di-perbaharui atau dieliminasi.
- c. Mendesain dan membentuk program-program pengembangan untuk mencapai tujuan-tujuan SDM yang strategik.
- d. Merumuskan tujuan-tujuan pengembangan karyawan sehingga membentuk formasi proses pengembangan yang diharapkan oleh sistem atau organisasi.
- e. Mengaitkan sub-proses dari fungsi-fungsi pengembangan SDM, seperti informasi, rekrutmen, seleksi, induksi, dan penilaian kinerja dengan proses pengembangan karyawan.

a. Proses Pengembangan Karyawan

Proses pengembangan karyawan seperti yang dikemukakan oleh (Castetter, 1981) bahwa proses pengembangan karyawan dilaksanakan melalui empat fase, yaitu:

1. *Fase pertama*, yaitu mendiagnosa kebutuhan dalam upaya melihat kebutuhan dan membuat rencana makro yang berbentuk rancangan yang luas dari *master plan* pengembangan kemampuan karyawan. Kebutuhan dalam konteks ini adalah

perhatian yang harus dilakukan ditentukan pada tiga level yaitu: kebutuhan individu, kelompok (unit) dan sistem atau organisasi. Oleh karena itu, perlu diambil keputusan-keputusan dalam rencana makro pengembangan karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

2. *Fase kedua*, yaitu membuat rancangan program pengembangan (rencana mikro) dalam fase ini diperlukan kajian-kajian yang mendasari setiap kegiatan pengembangan karyawan yang ada dalam sistem, adapun aspek-aspek tersebut meliputi:
 - a. Sistem informasi karyawan, kajian terhadap sistem informasi pengembangankaryawan ini merupakan sebuah standar performa yang dirancang dengan seksama untuk setiap kedudukan yang dilakukan melalui analisis sistem, analisis operasional, dan analisis karyawan.
 - b. Program pengembangan harus sesuai dengan misi organisasi, sasaran setiap unit, standar penampilan kedudukan yang akan dikembangkan, rencana sistem informasi pengembangan, kedudukan kegiatan pengembangan individual dan kelompok serta yang terpenting adalah isi program yang nantinya akan dipelajari oleh karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
 - c. Fomat pengembangan karyawan, merupakan elemen-elemen dari penjabaran akan kebutuhan-kebutuhan pengembangan karyawan ke dalam program-program khusus. Komponen-komponen yang harus ada dalam format pengembangan karyawan adalah:
3. *Fase ketiga*, yaitu implementasi pengembangan karyawan mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - a. Administrasi dan dukungan kebijakan harus nyata;
 - b. Rasionalisasi dan alasan program pengembangan harus jelas;
 - c. Anggota karyawan profesional harus tahu jelas kegiatan yang akan digunakan;
 - d. Harus ada kesesuaian, kualitas dan koordinasi materi yang akan digunakan;
 - e. Harus ada relenvasi dan raelisasi profesional;
4. *Fase keempat*, yaitu evaluasi program pengembangan karyawan, adapun hal-hal yang penting harus dilaksanakan

dalam fase evaluasi program pengembangan karyawan ini adalah:

- Informasi dalam proses pengembangan, yaitu bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol serta membina mengembangkan karyawan.
- Informasi tentang tingkat efektivitas pengetahuan teknis yang diterapkan dalam proses pengembangan personi.
- Program pengembangan agar benar-benar membantu pihak lembaga untuk mencapai tujuan-tujuan sistem atau organisasi.

Lima bentuk program pengembangan karyawan yang biasa diterapkan di perusahaan dan organisasi pemerintah yaitu: pengembangan melalui pendidikan izin belajar, program pengembangan pendidikan dan pelatihan, program pengembangan seminar dan lokakarya, program pengembangan pembinaan dari unsur pimpinan serta program pengembangan secara mandiri.

b. Manfaat Program Pengembangan Karyawan

Manfaat dari program pengembangan karyawan dapat dirasakan oleh organisasi, individu dan bagian kepegawaian. Berikut adalah manfaat pengembangan menurut M.J. Tessin. (Gaol, 2014), yaitu:

- i. Manfaat Untuk Organisasi
 - a. memperbaiki etika dan akhlak dalam bekerja;
 - b. karyawan mengetahui tujuan organisasi;
 - c. menciptakan imej positif bagi organisasi;
 - d. komunikasi atasan dan bawahan baik;
 - e. mempermudah karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan;
- ii. Manfaat Untuk Karyawan
 - a. memberi kontribusi untuk karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah di tempat kerja;
 - b. meningkatkan motivasi kerja, prestasi, dan tanggungjawab karyawan;
 - c. memiliki rasa percaya diri sehingga mampu melakukan pengembangan diri;
 - d. mampu mengurangi rasa takut bila terjadi mutasi atau promosi.

- iii. Manfaat untuk Unit Kepegawaian
 - a. meningkatkan komunikasi antar sesama;
 - b. karyawan memahami kebijakan organisasi dan aturan-aturan dalam organisasi;
 - c. meningkatkan kedekatan sesama (*group cohesiveness*).

B. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah pengeluaran dan pembiayaan suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan perusahaan memberikan kompensasi agar memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Menurut Rivai kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan terhadap kontribusi jasa mereka kepada organisasi. (Rivai, 2004).

Pemberian kompensasi kepada karyawan salah satu implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan jenis-jenis pemberian kepada individu sebagai imbalan dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi adalah biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan karyawan terhadap bisnis perusahaan pada era milenial hari ini. (Rivai, 2004).

Kompensasi finansial ada dua, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. kompensasi langsung berupa pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung, kompensasi tidak langsung berupa asuransi, liburan, jasa perawatan anak atau kegiatan keagamaan, dan sebagainya. (Rivai, 2004).

b. Komponen-Komponen Kompensasi

i. Gaji dan Upah

Berbeda antara gaji dengan upah. Gaji merupakan imbalan jasa yang harus dibayar secara tetap kepada karyawan tetap. Maksudnya, gaji akan tetap dibayar walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

Menurut Rivai, gaji merupakan bentuk imbalan jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang sebagai konsekuensi posisinya sebagai karyawan suatu perusahaan. Pembayaran tetap

yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sedangkan upah adalah bayaran langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jumlah barang yang dihasilkan, jam kerja karyawan dan banyaknya pelayanan yang dihasilkan atau diberikan oleh karyawan. Perbedaan upah dengan gaji, kalau gaji jumlahnya relatif tetap sedangkan besarnya upah seseorang sesuai apa yang telah dihasilkannya dan dapat berubah-ubah. (Rivai, 2004).

ii. Insentif

Insentif adalah tambahan imbalan jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan tertentu karena prestasinya di atas prestasi standar. Insentif merupakan alat implementasi prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi, (Hasibuan, 2007). Insentif berarti imbalan langsung yang diberikan organisasi kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif ini juga disebut *pay for performance plan* (kompensasi berdasarkan kinerja).

iii. Fringe Benefit

Fringe Benefit adalah kompensasi tidak langsung, yaitu kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan berdasar kebijakan kepada karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan. Contohnya memberi fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi, tunjangan, pensiun, dan lain-lain. Dalam prakteknya kompensasi yang diberikan relatif berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. (Rivai, 2004).

c. Sistem Kebijaksanaan Kompensasi

i. Sistem Kompensasi

Pembayaran sistem kompensasi yang umum diterapkan adalah (a) *time system*, (b) *output system*, dan (c) *wholesales system*.

a. Time System

Ukuran kompensasi dalam sistem waktu berdasarkan standar waktu jam, minggu, atau bulan. Administrasi kompensasi sistem waktu relatif mudah dalam penerapan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Misalnya: Safri pekerja harian, upahnya per hari sebesar Rp. 50.000.00. Jika Safri bekerja selama 6 hari, maka upahnya sama dengan $6 \times \text{Rp. } 50.000.00 = \text{Rp. } 300.000.00$. Adzra karyawan tetap gajinya per bulan sebesar Rp. 2.500.000.00. Jadi setiap bulannya Adzra akan menerima gaji Rp. 2.500.000.00.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya. Besarnya pengupahan pada sistem waktu berdasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada kualitas serta prestasi kerjanya. Kelebihan pada sistem waktu adalah administrasi kompensasi mudah dan besarnya pengupahan yang akan dibayar tetap. Kelemahan sistem waktu ialah karyawan yang malas sekalipun kompensasinya tetap dibayar ditetapkan dari awal.

b. *Output System*

Metode kompensasi *output system*, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan kesatuan unit yang dihasilkan karyawan, seperti meter, perbuah, perpotong dan kilogram. Pada *output system* besarnya kompensasi dibayar berdasarkan banyaknya hasil yang dikerjakan oleh karyawan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.

Contoh: Perusahaan "Adi Sejahtera" menerapkan upah per biji batu bata Rp. 3000.00. Jika Dedi dapat menghasilkan 600 batu bata maka kompensasi (balas jasa) yang diterimanya = $600 \times 3000.00 = \text{Rp. } 1.800.000.00$.

Kelebihan sistem ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh, berprestasi baik akan memperoleh kompensasi lebih besar. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian dari organisasi adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu imbalannya kecil.

d. *Wholesale System*

Wholesale System adalah sistem borongan, yaitu pengupahan ditetapkan atas dasar volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Besarnya imbalan yang diterima dalam sistem borongan agak rumit, prose pekerjaan lama, serta banyak alat yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Misalnya, Ziyad dan 7 temannya memborong satu unit pembangunan rumah sampai selesai (serah kunci) sebesar Rp. 90.000.000.00. Menurut kalkulasi mereka akan selesai 60 hari. Jadi upah mereka per hari $\text{Rp. } 1.500.000.00 : 7 = \text{Rp } 187.500.00$

per orang. Jika mereka tidak mampu menyelesaikan 60 hari maka upah yang mereka dapatkan lebih kecil.

2. Kebijakan Kompensasi

Menurut Mangkunegara (Sopiah: 367) beberapa faktor yang mempengaruhi kebijakankompensasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Peraturan dan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan standar upah minimal, pajak, penetapan harga bahan pokok dan bahan baku, biaya transportasi, devaluasi dan inflasi.
- b. Perjanjian bersama antara perusahaan dan karyawan.
- c. Standar kebutuhan hidupkaryawan.
- d. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, pendidikan karyawan, lamabekerja sebagai karyawan.
- e. Menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

Daftar Pustaka

- Castetter, W. B. (1981). *The Personnel Function in Education Administration*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Castetter, W. B. (1996). *The Human Resource Function in Education Administration*. New Jersey: Printincel-Hall, Inc.
- Gaol, C. J. L. (2014). *A to Z Human Capital*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

BAB VIII

Tunjangan Dan Kompensasi Berbasis Kinerja

Dr. Sri Harini, M.Si.
sriharini@unida.ac.id
Universitas Djuanda Bogor

A. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

- Setelah membaca dan mempelajari bagian ini, diharapkan:
1. Mahasiswa mampu mengingat, memahami, mengaplikasikan tunjangan sebagai bagian kompensasi;
 2. Mahasiswa mampu mengingat, memahami, mengaplikasikan, menganalisis, dan mengevaluasi kompensasi;
 3. Mahasiswa mampu mengingat, memahami, mengaplikasikan, menganalisis, mengevaluasi dan merencanakan jenis kompensasi saat ini.

B. Tunjangan (*Fringe Benefit*)

Kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran atau balas jasa perusahaan atas jasa atau pekerjaan karyawan. Kompensasi menjadi pusat perhatian para pimpinan karena berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Kompensasi dapat menjadi beban atau manfaat bagi perusahaan. Menjadi beban jika kompensasi diberikan melampaui batas kemampuan perusahaan. Kompensasi menjadi manfaat jika bentuk dan jumlah yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan produktivitas, kinerja karyawan dan perusahaan.

Kompensasi menurut bentuknya dibagi kedalam kompensasi finansial (upah dan gaji) dan kompensasi non finansial(kondisi kerja, lingkungan kerja, perumahan, transpot, makan, dan pakaian). Kompensasi berdasarkan pembayarannya dikelompokkan menjadidua, kompensasi atas dasar waktu dan kompensasi atas dasar kinerja (kompensasi kedua ini lebih menjadi perhatian manajer SDM di era sekarang). Berdasarkan penerimanya, kompensasi dibagi ke dalam kompensasi individu dan kompensasi kelompok (tenaga operasional dan tenaga manajerial). Kompensasi dan hubungannya dengan kinerja atau pekerjaan, dikelompokkan ke dalam kompensasi langsungatau

direct compensation, seperti upah, gaji, komisi, insentif, dan bonus, dan kompensasi tak langsung atau *indirect compensation*, atau kesejahteraan karyawan atau *employee welfare* seperti program proteksi, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas (Malayu, 2016).

1. Pengertian Tunjangan

Tunjangan sering disebut sebagai kompensasi pelengkap (*fringe benefit*), program kesejahteraan dan pelayanan karyawan. Tunjangan merupakan bagian dari kompensasi tak langsung, karena tidak berhubungan langsung dengan kinerja (Malayu, 2012). Tunjangan diberikan sebagai upaya mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, melalui penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Kompensasi pelengkap menjadi semakin penting bagi manajer SDM dikarenakan beberapa hal, diantaranya: persaingan yang semakin meningkat antar perusahaan untuk memperoleh SDM berkualitas, kenaikan biaya hidup, tuntutan serikat pekerja, dan peraturan pemerintah (Handoko, 2014).

Tunjangan adalah kompensasi tambahan, yang merupakan pembayaran bukan upah. Beberapa pengertian tunjangan (*fringe benefit*) menurut para ahli:

- 1) Kesejahteraan karyawan (*benefit*) mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan. Program kesejahteraan ini diberikan kepada semua karyawan atas keanggotaan dalam organisasi, bukan karena kinerjanya. Oleh karena itu tunjangan tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan tetapi sebagai daya tarik bagi calon karyawan (Mutiara, 2002).
- 2) *Employee Benefits (Fringe Benefits): rewards that employee receive for being members of the organization and for their position in the organization; usually not related to employee performance.*
- 3) *Employee Benefits: that part of the total compensation package, other than pay for time worked, provided to employees in whole or in part by employer payments (e.g., life insurance, pension, workers' compensation, vacation).*

Berdasarkan beberapa referensi tersebut, maka tunjangan merupakan bentuk penghargaan kepada karyawan yang diberikan

perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan, kinerja, dan loyalitas karyawan.

2. Manfaat Tunjangan

Pemberian tunjangan tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi secara tidak langsung diharapkan memberikan manfaat bagi perusahaan dengan SDM yang berkualitas, semangat, dan loyal. Secara umum, manfaat kebijakan tunjangan kepada karyawan diantaranya:

- 1) penarikan calon karyawan lebih efektif,
- 2) peningkatan semangat kerja dan kesetiaan karyawan,
- 3) penurunan perputaran karyawan dan tingkat absensi,
- 4) pengurangan pengaruh serikat kerja,
- 5) hubungan masyarakat menjadi lebih baik,
- 6) pemuasan kebutuhan karyawan, dan
- 7) pengurangan intervensi pemerintah.

Perusahaan yang mempunyai memperhatikan kesejahteraan karyawan akan mempunyai SDM berkualitas, puas, semangat, dan loyal menjadi aktor pendukung pencapaian tujuan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.

3. Bentuk-bentuk Tunjangan

Jenis atau bentuk tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berbeda-beda sesuai alasan, tujuan dan kemampuan perusahaan. Beberapa bentuk tunjangan yang umum diberikan oleh perusahaan diantaranya.

Jenis-jenis *Fringe Benefit*:

- 1) Pembayaran pada saat karyawan tidak bekerja (*time of benefit* atau *payment for time not worked*), seperti:
 - a. Waktu istirahat, waktu ibadah;
 - b. Libur atau cuti (masa kerja : 0 – 1 tahun, 1 minggu; 1 – 5 tahun, 2 minggu; 5 – 15 tahun, 3 minggu; lebih dari 15 tahun, 4 minggu; lebih dari 25 tahun, 5 minggu);
 - c. Sakit, pada saat sakit selama 12 – 15 hari per tahun.
- 2) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya (*asuransi*) yang dikenal dengan *Hazard Protection*: seperti asuransi kesehatan, kecelakaan, cedera dan usia lanjut.

- 3) Program Pelayanan Karyawan (*employee services*), seperti: rekreasi, kafetaria, perumahan, beasiswa, fasilitas pembelian dan konseling finansial.
- 4) Kompensasi yang disyaratkan secara legal (*regalling required Payment*), seperti: kondisi dan situasi kerja dengan adanya Undang-Undang Keselamatan Kerja No. 12 Januari 1976, kompensasi pengangguran.

Bentuk-bentuk tunjangan secara umum (*common benefits*):

- 1) Disyaratkan secara hukum: jaminan keamanan sosial, tunjangan penganggur, kompensasi pekerja, asuransi penyandang disabilitas;
- 2) Dihubungkan dengan pensiun: dana pensiun, rencana tahunan, pensiun dini, pensiun disabilitas, tunjangan pensiun;
- 3) Dihubungkan dengan asuransi: asuransi jiwa, asuransi kecelakaan, asuransi disabilitas, asuransi gigi, tunjangan keselamatan kerja;
- 4) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja: ijin sakit, wajib militer, libur nasional, Pemilu/pilpres/pilkada, hari kelahiran, waktu istirahat, waktu makan, waktu ibadah, perjalanan;
- 5) Bentuk lainnya: Diskon perusahaan, makanan dilengkapi oleh perusahaan, biaya pemindahan, pesangon, pengembalian uang kuliah, mobil perusahaan, layanan hukum, konseling keuangan, fasilitas rekreasi

Bentuk-bentuk tunjangan (*fringe benefit*) yang berdasarkan sifatnya, wajib dan tidak wajib:

- 1) Tunjangandasar(*basicbenefit*)yang sifatnya wajib:
 - a. Cuti tahunan (*annualleave*)
 - b. Asuransi kecelakaan dan disabilitas (*accidentand disabilityinsurance*)
 - c. Cuti hamil (*maternity paid leave*)
 - d. Asuransi kesehatan (*medical insurance*)
 - e. Jaminan Sosial (*social security*)
- 2) Peningkatan karir(*career enrichment*)sifatnya tidak wajib:
 - a. Bantuan pendidikan atau penggantian biaya kuliah
 - b. Penghargaan untuk sertifikasi tambahan
 - c. penghargaan untuk gelar tingkat lanjut

- d. Penggantian untuk kursus pelatihan umum
 - e. Pendampingan dan konseling
- 3) Kualitas hidup dan kerja (*quality of work and life*), tidak wajib:
- a. Cuti orang tua berbayar dan tidak dibayar
 - b. Penitipan anak
 - c. Bekerja paruh waktu atau jam kerja fleksibel
 - d. Bantuan moneter dengan perawatan anak dan perawatan orang tua
 - e. Manfaat fleksibel
- 4) Insentif masa depan (*further incentive*), tidak wajib:
- a. Rencana kepemilikan saham
 - b. Skema pembagian keuntungan atau Pensiun atau Paket Tabungan
 - c. Mobil perusahaan
 - d. Perumahan.

Bentuk-bentuk tunjangan secara umum dapat dikelompokkan ke dalam dua golongan, yaitu disyaratkan secara hukum, dan tunjangan yang sifatnya tidak wajib. Tunjangan yang disyaratkan secara hukum, menjadi wajib bagi setiap perusahaan untuk dapat memenuhinya atau memberikan haknya kepada karyawan. Sedangkan tunjangan yang sifatnya pelengkap bukan wajib, maka diberikan kepada karyawan sesuai kemampuan perusahaan.

C. Kompensasi Berbasis Kinerja (*Compensation Based Performance*)

Beberapa perusahaan memberikan kebijakan membayar upah yang sama kepada seluruh karyawan baik yang baru maupun yang sudah berpengalaman, tetapi karyawan yang memberikan kinerja tinggi akan mendapat bonus dari perusahaan, dan perusahaan memberikan kenaikan upah secara otomatis jika indeks biaya hidup meningkat.

Peraturan pemerintah terkait tenaga kerja khususnya pengupahan, akan mempengaruhi pemberian kompensasi kepada tenaga kerja, misalnya upah minimum, upah lembur, dan pembatasan pekerja anak-anak.

1. Perkembangan Kompensasi Saat ini

Masalah kompensasi tetap menjadi masalah paling rumit bagi manajer SDM sampai saat ini. Berbagai kebijakan pembayaran kompensasi dirancang untuk meningkatkan semangat, kinerja dan loyalitas karyawan. Sebagian besar pengelolaan SDM secara konvensional memberikan kompensasi berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerja, maka abad ke-21 kebijakan perusahaan bergeser ke arah pemberian kompensasi berbasis kompetensi dan kinerja. Hal ini dimaksudkan agar tercipta keadilan dalam kompensasi berdasarkan kontribusi karyawan dalam bentuk kinerja.

Karyawan dengan kinerja tinggi diberikan kompensasi lebih tinggi dibanding dengan karyawan lain dengan kinerja lebih rendah. Penciptaan rasa keadilan dalam pemberian kompensasi sesuai kinerja, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan berkinerja tinggi atau semakin profesional. Meskipun perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan, namun diharapkan biaya yang sudah dikeluarkan tergantikan dengan SDM yang produktif.

Pemberian kompensasi yang menggabungkan sistem kompensasi konvensional dan sistem kompensasi kontemporer dilakukan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan dan loyal, serta mendorongnya untuk produktif, dan memberikan penghargaan kepada karyawan baru dengan kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan saat ini.

Frederik Taylor dengan *systematic soldiering* mengatakan kecenderungan karyawan untuk bekerja pada tingkat yang serendah mungkin tetapi memenuhi syarat kerja minimum. Berdasarkan hal tersebut, maka Taylor mengemukakan dua hal penting, yaitu: (1) Kerja Harian yang Adil, penetapan standar (kuota) hendaknya tergantung pada perkiraan penyelia berdasarkan proses inspeksi dan observasi yang cermat, formal dan ilmiah, dan (2) Manajemen Ilmiah, mengemukakan bahwa manusia bekerja tidak sekedar memenuhi kebutuhan keuangan tetapi juga

kebutuhan sosial. Atas dasar itulah Taylor mengusulkan adanya insentif, sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan dengan kinerja unggul atau melebihi standar.

Bentuk insentif tersebut adalah: (1) Program insentif individual: tambahan penghasilan di atas gaji pokok kepada karyawan yang memenuhi standar, (2) Program insentif kelompok: pemberian upah lebih di atas gaji pokok kepada semua anggota tim sehubungan pencapaian suatu standar khusus seperti kinerja, produktifitas atau perilaku tertentu, dan (3) Rencana Pembagian laba: program insentif organisasi dengan memberikan karyawan bagian (*share*) dari laba dalam satu periode.

Tujuan dan manfaat diberikannya insentif, adalah: meningkatkan semangat dan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, menjamin keadilan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang produktif, semangat dan loyal membantu pencapaian tujuan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek, perusahaan beroperasi dalam batas-batas sesuai standar, dan dalam jangka panjang terjamin kelangsungan hidup perusahaan. Pemberian insentif kepada karyawan sebagai strategi peningkatan produktivitas dan efisiensi perusahaan menghadapi persaingan yang semakin meningkat akhir-akhir ini.

2. Pedoman dan Syarat Program Insentif

Pedoman, syarat, dan pertimbangan disusun agar insentif diberikan dengan benar sehingga tujuan tercapai, yaitu meningkatnya profesionalitas atau produktivitas karyawan. Pedoman pemberian insentif, adalah: (1) Bila unit keluaran sulit dibedakan (diukur), gaji atau upah langsung lebih tepat, (2) Bila karyawan tidak dapat mengontrol kuantitas keluaran, maka upah atas dasar waktu lebih tepat, (3) Bila mutu menjadi penting, maka upah atas dasar waktu lebih baik.

Sedangkan syarat agar insentif efektif adalah: (1) Unit keluaran dapat diukur (2) Ada hubungan yang jelas antara usaha karyawan dengan unit keluaran (3) Pekerjaan dibakukan, aliran kerja teratur (4) Mutu kurang penting

dibanding kuantitas (5) Biaya tenaga kerja per unit diketahui.

Beberapa pertimbangan agar insentif dapat diterapkan, diantaranya: (1) Pastikan bahwa usaha dan imbalan langsung terkait,(2) Buat rencana yang mudah dipahami dan dihitung oleh karyawan maupun manajemen,(3) Tetapkan standar yang efektif,(4) Jaminlah standar anda,(5) Jaminlah satu tarif pokok per jam, dan (6) Dapatkan dukungan manajemen.

3. Bentuk-bentuk Kompensasi Berbasis Kinerja dan Kompetensi

Persaingan yang semakin meningkat antar perusahaan dalam rangka mendapatkan SDM berkualitas, mendorong setiap manajer SDM dapat menawarkan kompensasi yang dapat menjadi daya tarik bagi calon karyawan dan mampu mempertahankan karyawan yang trampil, kompeten, dan berkinerja tinggi. Kompensasi tidak hanya didasarkan pada kualitas pendidikan, pengalaman, dan masa kerja tetapi lebih mengarah pada kebijakan kompensasi berdasarkan ketrampilan, kompetensi dan kinerja.

Beberapa bentuk kompensasi berbasis ketrampilan, kompetensi, dan kinerja, diantaranya:

1) Upah Berdasarkan Ketrampilan (*skill based pay* atau *SBP*), yang dibayar untuk kisaran, kedalaman dan jenis ketrampilan yang digunakan dalam bekerja. Upah ini berbeda dengan upah berdasarkan pekerjaan (*job based pay* atau *JBP*), yang selama ini diterapkan oleh banyak perusahaan.

Beberapa perbedaan *skill based pay (SBP)* dengan *job based pay (JBP)*:

- a. Tes kompetensi, tes ini dilakukan untuk mengukur tingkat ketrampilan yang membedakan karyawan satu dengan karyawan lainnya;
- b. Efek perubahan jabatan, perpindahan jabatan (mutasi, transfer, demosi) ke jabatan lainnya dilakukan dengan mempertimbangkan ketrampilan yang dimiliki pemegang jabatan. Jika ketrampilan karyawan memenuhi syarat jabatan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja

maka karyawan berhak mendapatkan promosi jabatan. Sebaliknya jika ketrampilan yang dimiliki karyawan tidak mendukung pelaksanaan tugas jabatan dan berdampak terhadap tidak tercapainya kinerja maka sebagai konsekuensi karyawan siap menerima penurunan jabatan (demosi).

- c. Senioritas dan faktor-faktor lain, senioritas atau masa kerja karyawan tidak menjadi satu-satunya faktor yang mempengaruhi kompensasi saat ini, tapi ada faktor lain yang mempengaruhi balas jasa yang diterima dari perusahaan diantaranya kemampuan, ketrampilan karyawan yang berdampak terhadap kinerjanya.
- d. Peluang kemajuan, perkembangan kompensasi sekarang ini, bahwa peluang kemajuan jabatan tidak hanya melihat masa kerja (senioritas), tetapi memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja tinggi dengan kompensasi lebih, meskipun tergolong karyawan baru, hal ini berbeda dengan konsep pembayaran berdasarkan jabatan.

2) *Broadbanding* : menghancurkan tingkatan atau kisaran upah menjadi hanya beberapa level yang luas (*band*).

Kelebihan sistem pembayaran *broadbanding*:

- a. Lebih fleksibel atau lentur,
- b. Cocok untuk organisasi yang merampingkan hirarki dengan *self* manajemen,
- c. Sesuai untuk jabatan yang kurang spesialisasi dan lebih banyak partisipasi,
- d. Lebih banyak kemungkinan jalur karir alternative.

Pendekatan kompensasi dengan *Skill Based Pay* dan *broadbanding*, sesuai dengan kemajuan zaman, dan peningkatan kualitas SDM era sekarang. Meningkatnya tingkat pendidikan, dan bertambahnya pengetahuan karyawan menuntut perusahaan lebih fleksibel dalam pengelolaan SDM yang berorientasi pada hasil, yaitu dengan diberikannya kompensasi tambahan berbasis kinerja dan memberikan kewenangan sesuai potensi dan kompetensinya, karena kompensasi berpengaruh terhadap

kepuasan kerja. Di jaman yang semakin kompetitif, setiap organisasi harus mampu bersaing berbasis sumberdaya manusia strategis berbasis kompetensi.

C. Evaluasi (Soal dan Latihan)

1. Ada berapa klasifikasi kompensasi berdasarkan bentuk, pembayaran dan penerimanya, jelaskan jawaban Saudara.
2. Apa istilah lain dari tunjangan.
3. Apa tujuan perusahaan memberi tunjangan (*fringe benefit*) kepada karyawan.
4. Jelaskan bentuk-bentuk tunjangan yang umum diberikan oleh perusahaan.
5. Sebutkan klasifikasi tunjangan, dan bentuk-bentuknya.
6. Jelaskan perbedaan sistem pembayaran kompensasi konvensional dan perkembangan pembayaran kompensasi sekarang.
7. Apakah Anda setuju dengan pembayaran yang hanya mendasarkan pada pendidikan terakhir? Jelaskan alasan Anda.
8. Sistem pembayaran yang bagaimanakah yang menurut Anda cocok untuk dikembangkan di jaman sekarang (jaman now).
9. Jelaskan perbedaan pembayaran berdasarkan kinerja dan pembayaran berdasarkan jabatan.
10. Susunlah rencana pembayaran yang Anda usulkan untuk dikembangkan di era sekarang.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, Malayu, S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, Husein. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Panggabean, Mutiara, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Noe, and Wright.(2003).Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, International Edition, Singapore: Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary.(2003).Human Resources Management, 9th ed. Singapore: Prentice Hall.
- Hogantara, A., & Sintaasih, D. K. (2016). Pengaruh Tingkat Kesejahteraan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Aroma Spa, Sanur Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 4(2).
- Purba, B. (2019). Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 153-165.

Noe, ibid.

Dessler, ibid.

Noe, ibid.

Rivai, Veitzal, dan Sagala, Jauvani. (2013). Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan. Depok: Rajawali Pers.

Damayanti, Silviana, dan Harini, S., 2018, Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Perwita Margasakti Jakarta, *Jurnal Visionida*, Volume 4 Nomor 1 Juni 2018: 45-55

Glosarium

- Broadbanding* : Menghancurkan tingkatan atau kisaran upah menjadi hanya beberapa level yang luas (*band*)
- Demosi : Penurunan jabatan
- Hazard Protection* : Perlindungan ekonomis terhadap bahaya (asuransi)
- Job based pay* : Upah ini berbeda dengan upah berdasarkan pekerjaan
- Kesejahteraan karyawan (*benefit*) : Semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan
- Kompensasi : Segala bentuk pembayaran atau balas jasa perusahaan atas jasa atau pekerjaan karyawan
- Kompensasi : Upah dan gaji

finansial	
Kompensasi non finansial	: Kondisi kerja, lingkungan kerja, perumahan, transpot, makan, dan pakaian
Kompensasi langsung	: Upah, gaji, komisi, insentif, dan bonus
Kompensasi tak langsung	: Program proteksi, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas
Program Pelayanan Karyawan	: Rekreasi, kafetaria, perumahan, beasiswa, fasilitas pembelian dan konseling finansial.
<i>Skill based pay</i>	: Upah berdasarkan ketrampilan
Tunjangan	: Bagian dari kompensasi tak langsung, karena tidak berhubungan langsung dengan kinerja
	Kompensasi tambahan, yang merupakan pembayaran bukan upah.
Tunjangan dasar	: Cuti tahunan, Asuransi kecelakaan dan disabilitas, Cuti hamil, Asuransi kesehatan dan Jaminan Sosial.
<i>Time of benefit</i>	: Pembayaran pada saat karyawan tidak bekerja

BAB IX

Perencanaan Dan Pengembangan Karier

Ika Widiastuti, S.IP, M.AP.
Iwidiastuti86@gmail.com
Universitas Krisnadwipayana

A. Perencanaan Karier

1. Pengertian perencanaan karier

Karier adalah semua jabatan/pekerjaan yang dimiliki/dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Menurut kol. Susilo Martoto, perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Pendidikan formalnya
- b. Pengalaman kerjanya
- c. Sikap atasannya
- d. Prestasi kerjanya
- e. Bobot pekerjaanya
- f. Adanya lowongan jabatan
- g. Produktifitas kerjanya

2. Ruang lingkup perencanaan karier

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan

Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (span of control) dalam suatu organisasi/perusahaan karena Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut.

Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan.

b. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan.

Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karir anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut.

Tujuan organisasi sangat penting dirumuskan agar setiap anggota organisasi mempunyai tujuan yang jelas terarah. Dari tujuan organisasi akan dapat ditentukan:

- 1) Besar kecilnya misi organisasi
 - 2) Berat ringannya tugas pekerjaan
 - 3) Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan
 - 4) Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun
 - 5) Kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan
- Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi/perusahaan yang telah disiapkan.

Manfaat perencanaan karier adalah:

- Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensi)
- Menurunkan perputaran karyawan
- Mengungkap potensi karyawan
- Mendorong pertumbuhan
- Mengurangi penimbunan
- Memuaskan kebutuhan karyawan
- Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

3. Penyusunan perencanaan karier

Terdapat empat hal pokok dalam penyusunan perencanaan karier yaitu jabatan pokok, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan.

- a) Jabatan pokok dan jabatan penunjang Jabatan pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi/perusahaan. Misalnya dalam dunia pendidikan jabatan pokoknya adalah bidang

jabatan yang menangani operasional pendidikan dan pengajaran.

Jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang/membantu tercapainya sasaran pokok organisasi. Jabatan penunjang dalam dunia pendidikan adalah bagian umum dan bagian keuangan.

b) Pola jalur karier bertahap

Pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Disini sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu.

c) Jabatan struktural

Jabatan struktural adalah jabatan karier, artinya jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan kejenjang lebih tinggi dalam organisasi. Disini sangat diperlukan kematangan psikologis dan kemandirian kemampuan pribadi masing-masing.

d) Tenggang waktu

Masa jabatan seseorang dalam organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat.

4. Pertimbangan dan perencanaan karier

a. Masa jabatan yang singkat Jika seseorang memegang jabatan cukup singkat akan mengakibatkan:

- 1) Mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- 2) Belum terselesainya program kerja yang mungkin sudah ditetapkan
- 3) Penghayatan pada jabatan sebelumnya belum mendalam, tetapi sudah menyiapkan diri untuk tugas baru
- 4) Menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah untuk dijawab untuk mengetahui penyebabnya.

b. Masa jabatan yang terlalu lama Masa jabatan yang terlalu lama juga menimbulkan gejala yang tidak sehat, akibatnya antara lain:

- 1) Adanya rasa bosan karena kurang bervariasi

- 2) Sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja
 - 3) Kurang munculnya ide-ide baru/kreatifitas karena kurangnya tantangan yang berarti
 - 4) Menimbulkan iklim kerja yang statis
- c. Keinginan pindah jabatan Berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain:
- 1) Seseorang yang terlalu lamamenjabat didaerah terpencil sehingga tidakmudah mengembangkan diri
 - 2) Perasaan kurang tepat pada jabatannya sekarang
 - 3) Merasa bahwa jabatan sekarang sekedar batu loncatan untukmeniti karier lebih lanjut
 - 4) Informasi dan konseling pada perencanaan karier
 - a. Informasi karier
Adanya informasi/penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi/karyawan memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang/arah karier dalam organisasi. Pemberian informasi karier dapat dilakukan melalui ceramah, pidato pengarahan, surat edaran, lokakarya, seminar, social meeting, dan sebagainya.
 - b. Konseling karier
Menurut T. Hani Handoko, pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Sehingga perlu adanya bimbingan karier untuk penilaian pribadi dalam suatu organisasi. Penilaian pribadi tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, ketrampilan, dan moral seseorang.
- 5) Manfaat perencanaan karier
Manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut:
1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan. Perencanaan karir dapat

- membantu suplai karyawan internal terutama karyawan yang potensial.
2. Menurunkan perputaran karyawan (turnover). Perhatian terhadap karir individual dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja.
 3. Mengungkap potensi karyawan. Adanya perencanaan karir yang jelas mendorong individu untuk menggali potensi masing-masing untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.
 4. Mendorong perubahan. Perencanaan karir yang baik mendorong semangat kerja karyawan dan motivasi kerja dapat dipelihara.
 5. Mengurangi penimbunan. Perencanaan karir dapat membantu karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju.
 6. Memuaskan kebutuhan karyawan. Perencanaan karir berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap individu karyawan.
 7. Membantu pelaksanaan kegiatan-kegiatan karyawan yang telah disetujui. Perencanaan karier yang efektif dan realistis mendorong para pekerja dapat lebih proaktif dan dapat mengantisipasi setiap masalah dan tantangan secara lebih baik.

B. Pengembangan Karier

i. Pengertian pengembangan karier

Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

ii. Tahap perkembangan karier

Agar tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya.

a. Karier awal

Karir awal/tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya.

Hambatan-hambatan dalam karier awal (early career)

- Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai
- Adanya penyelia yang tidak kompeten
- Intensivitas terhadap aspek politis organisasi
- Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal
- Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarier
- Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat
- Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
- Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

b. Karier pertengahan

Tahap karier pertengahan(middle career) kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan vasibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseornag bagi organisasi.

c. Karier akhir

Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

iii. Pengembangan karier secara individual dan organisasional

a. Pengembangan karier secara individual

Ada enam kegiatan pengembangan karier secara individual yaitu sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi.

- b. **Exposure** Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para menejer mendapatkan exposure terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.
- c. **Permintaan berhenti**
Bila seorang karyawan melihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Banyak karyawan terutama para menejer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai strategi karier mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier diperusahaan lain sering disebut *leveraging*. Bagai manapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakan akan merugikan karyawan sendiri.
- d. **Kesetiaan pada organisasional**
Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja
- e. **Mentor dan sponsor** Seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi

pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi maka dia sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

f. Kesempatan untuk berkembang

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna untuk baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumberdaya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

- b. Pengembangan karier secara organisasional
- Pengembangan karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karier para karyawan/ anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak manajemen (pimpinan) selalu "well-informed" mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya. Proses penyusunan jalur karier dalam sebuah organisasi disebut perencanaan karier organisasional. Sebagian besar organisasi mengarahkan program perencanaan karier untuk mencapai satu atau lebih tujuan berikut ini:

- i. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif

- ii. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau karier yang baru
- iii. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis
- iv. Meningkatkan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horisontal
- v. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan
- vi. Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

a. Pilihan pengembangan karier

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri di manapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

i. Enrichment

Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.

ii. Lateral

Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

iii. Vertical

Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

iv. Relocation

Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau

ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

v. Exploration

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

vi. Realignment

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan expertise kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi structural.

- b. Peranan dan departemen personalia dalam pengembangan karier Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh: karyawan mungkin minta berhenti atau pindah ke perusahaan lain. Atau karyawan bias tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan

membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier. Dukungan manajemen merupakan berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karier akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan para manajer lainnya. Umpan balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk eneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara, yaitu: dengan memberitahukan kepada para karyawan secara periodic mengenai prestasi kerja mereka. Untuk melaksanakan ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur evaluasi. Bila prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka. Tipe umpan balik lain berkaitan dengan program kesempatan. Seseorang yang lama tidak dipromosikan akan merasa bahwa pengembangan kariernya tidak berguna. Calon yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan pekerjaan internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karier. Umpan balik ini mempunyai tiga tujuan:

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka "qualified".
2. Untuk memperjelas mengapa mereka tidak terpilih
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil. Kelompok-kelompok kerja kohesif. Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi.

- c. Tujuan pengembangan karier dan analisis karier yang sukses
- Dari segi pengembangan karier, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu:
- b. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai
 - c. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja
 - d. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.
 - e. Tanggung jawab pengembangan karier
- Dalam hal tanggung jawab, pengembangan karier dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu:
1. Dengan pendekatan tradisional
 - perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan secara sepihak.
 - Pelaksanaan pengembangan karier tergantung sepenuhnya pada organisasi.
 - Control hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi
 - Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang/ posisi yang lebih tinggi.
 2. Dengan pendekatan baru
 - pengembangan karier harus diterima bukan sekedar berarti promosi ke jabatan/ posisi yang lebih tinggi. Disini, pengembangan karir adalah motivasi untuk maju dalam bekerja diligkungan suatu organisasi
 - sukses karier yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/ posisi yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- Sukses dalam pengembangan karier yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi/produktif sebagai pekerja yang kompetitif.
- Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, pengembangan karier berada ditangan pekerja masing-masing, yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri. Dari dua pendekatan seperti yang telah disebutkan diatas, pendekatan secara traditional memiliki kelemahan:
 - a. Pengembangan karier berlangsung tidak efektif
 - b. Perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

5. Manajemen pengembangan karier

Setiap pekerja yang merencanakan pengembangan karier perlu bersikap dan bertindak sebagai berikut:

- a. Memilih bidang pekerjaan
- b. Memahami dan menerima kedudukan yang sekarang
- c. Merencanakan jalan keluar

Manajemen pengembangan karier berlangsung secara dua arah:

1. Arah pertama harus datang dari para pekerja dengan aktif merencanakan dan melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karier yang sukses
2. Arah kedua dalam pengembangan karier harus datang dari organisasi untuk membantu dan memberi peluang bagi pekerja yang potensial dalam mengembangkan karier

Bantuan organisasi dalam pengembangan karier dapat berupa hal-hal sebagai berikut:

- a. organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya

- b. organisai wajib membantu para pekerja untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan
 - c. organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengelola kariernya sejalan dengan strategi organisasi dan pengembnagannya
 - d. data yang dimiliki organisasi untuk perencanaan SDM sebagai keputusan masa mendatang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja dalam manajemen pengembangan karier
 - e. organisasi harus memepergunakan data hasil penilaian kerja agar dapat menempatkan pekerja secara tepat untuk jabatan tertentu
 - f. hubungan kebutuhan pengembnagan karier pekerja secara individu dengan kebutuhan pengembangan kerier organisasi harus sejalan
6. Desain program pengembangan karier

Desain program pengembangan karier ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga fase dalam mendesain program pengembangan karier yang terdiri dari:

a. Fase perencanaan

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja antara lain:

- bantuan memilih jalur pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.
- Memperbaiki kekurang atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukkan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.

b. Fase pengarahan

Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perncanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karieryang dinginkannya.

dan mengatur langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

- a. pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
- b. Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:
 - sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.
 - Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier.
 - Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.
 - Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
 - Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.
- c. Fase pengembangan
Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkannya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:
 - a. Menyelenggarakan system mentor
Fase ini adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan yunior sebagai kolega (teman kerja). Pekerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja yunior mengembangkan karier.
 - b. Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium, dll.

c. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi jabatan melalui proses pemindahan secara horizontal.

d. Program beasiswa/ ikatan dinas

Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan menyediakan beasiswa/ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasinya.

7. Karier ganda

Menghindari karier ganda diperlukan manajemen sebagai berikut:

- a. Diselenggarakannya jadwal kerja yang fleksibel agar karier ganda dilakukan pada waktu yang berbeda
- b. Adanya program konseling dalam keluarga yang bekerja untuk menghindari tanggung jawab pekerjaan oleh kedua pihak yang dapat erugikan organisasi
- c. Menyelenggarakan pelatihan supervisor untuk melakukan konseling
- d. Menetapkan struktur organisasi yang menunjang dan mempermudah pemindahan pekerja untuk menghindari karier ganda kebijakan yang ditempuh organisasi untuk menyelesaikan masalah karier ganda:
 - a) Tidak memperkerjakan suami istri dalam satu organisasi
 - b) Jika suami dan istri sama pentingnya, maka dapat ditempatkan pada kantor yang berbeda

- c) Tidak mengangkat suami-istri sebagai supervisor untuk menghindari pembagian insentif yang tidak obyektif

8. Manfaat pengembangan karier

Pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat yang hampir sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun manfaat pengembangan ini ada kekhususan karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kemampuan karyawan
Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
- b) Meningkatnya suplay karyawan yang berkemampuan
Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

9. Perubahan paradigma dalam pengembangan karier

Dalam pengembangan karier yang dilakukan karyawan adalah mengikuti pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan, dan mengikuti ketentuan organisasi untuk menduduki jabatan yang ditawarkan. Pengembangan karier yang bersifat vertikal, dimungkinkan karena bentuk organisasi yang bersifat birokratis. Tantangan eksternal seperti globalisasi, persaingan, kemajuan, teknologi dan tuntutan pelanggan mendorong suatu organisasi untuk berubah. Organisasi melakukan rekonstruksi, perampingan organisasi, desentralisasi, pemanfaatan IT untuk menanggulangi masalah situasi ekonomi dan persaingan yang tajam.

Dengan memberikan dukungan terhadap perencanaan dan pengembangan karier, manajer sumber daya manusia dapat memperoleh sejumlah keuntungan seperti berikut ini:

- 1) Menyatukan strategi dengan permintaan stafing internal
- 2) Mengembangkan pekerja sedemikian rupa sehingga dapat dipromosikan
- 3) Memfasilitasi penempatan pekerja
- 4) Membantu menciptakan keragaman pekerjaan
- 5) Memperkecil perpindahan
- 6) Memperoleh pekerja yang berpotensi
- 7) Memajukan pertumbuhan individu
- 8) Mengurangi kesalahan dalam penempatan
- 9) Memuaskan kebutuhan individu
- 10) Membantu rencana tindakan afirmatif

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Karier merupakan suatu yang harus diwujudkan dan terus dikejar bagi diri karyawan, dan keadaan karier macet harus dihindarkan. Untuk itu manajemen harus secara bersungguh-sungguh memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi prestasinya.

Penggunaan arah dan jalur proses dan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan kearah saling menguntungkan. Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban. Lewat proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan karyawan kearah "the right on the right place"

DAFTAR PUSTAKA

- Jusuf irianto, 2001. tema-tema pokok manajemen sumber daya manusia, surabaya: insan cendekia.
- Handoko, T Hani. 1996. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Mangkuprawira, sjafri. 2003. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia
- Nawawi, H. Hadari. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjja Mada Universitas Press.
- Soetjipto, budi W dkk. 2002. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Amara Books.

BAB X

Perilaku Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja

Dr. Fory A. Naway, M.Pd.
Universitas Negeri Gorontalo
forynaway@gmail.com

A. Kepuasan Kerja Guru

Sebelum masuk kedalam bahasan kepuasan kerja maka terlebih dahulu akan melihat pengertian mengenai kerja. Menurut Hasibuan (2006:41) kerja adalah sejumlah aktivitas fisik atau mental yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Osbom (1985:4) mengatakan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Ketika individu bekerja pada suatu organisasi, instansi, ataupun perusahaan maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu pandangan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dengan pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Guru yang memiliki beban kerja 24 jam perminggu dituntut menampilkan kerja yang memuaskan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Reaksi emosional yang berbeda akan ditunjukkan oleh pegawai ketika mereka telah menyelesaikan tugasnya, tergantung kepada kebutuhan dan harapan. Perasaan senang akan muncul jika kebutuhan dan harapannya telah terpenuhi, begitu pula sebaliknya, akan menimbulkan perasaan tidak menyenangkan jika harapan dan kebutuhannya tidak terpenuhi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sikap hal yang bersifat individual. Setiap guru memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system dan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, amak akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Guru yang puas

melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja.

Robbins dan Judge (2011:114) memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron Mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka (Wibowo, 2010: 501). Sedangkan McShane dan Von Glinow (2010 :108) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaan dan konteks pekerjaannya. Merupakan penilaian karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional dari pekerjaan yang dirasakan.

Guru akan merasa tidak senang jika dibohongi, diperlakukan tidak adil jika kondisi ini dirasakan maka kenyamanan bekerja akan pudar. Sebaliknya jika guru diperlakukan layak sebagaimana mestinya oleh pemimpin maka akan timbul rasa bertanggung jawab terhadap segala hal yang berhubungan dengan kemajuan organisasi (lembaga pendidikan). Individu yang bekerja, termasuk guru, merasa bahwa diri mereka memiliki kemampuan. Kemampuan itu di harapkannya akan agar diakui sebagai hal yang berarti untuk organisasi sehingga pengorbannya tidak sia-sia dan bermanfaat untuk orang lain. Maka guru itu tidak mau lagi melakukan yang terbaik untuk lembaga, sebab dalam pemikirannya sudah tertanam suatu kesimpulan bahwa apapun yang dilakukan tetap tak akan di hargai. Untuk itu penghargaan dari seorang pemimpin atau pihak yang lain sangat berarti untuk memotivasi kerja guru.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik didalam maupun diluar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisiplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Siagian (2013:295) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik positif maupun

negativ tentang pekerjaannya. Sedangkan Sutrisno (2014:75) mengutip pendapat Handoko(1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah ketika seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012:327).

Kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam-macam. Terhadap ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja, namun sekelompok karakteristik pekerjaan cenderung secara bersama-sama di evaluasi dengan cara yang sama. Sekelompok karakteristik tersebut, yang pada umumnya di temukan dalam analisis statistik dari beberapa pertanyaan sikap meliputi : gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi. Sesungguhnya, seorang pekerja beranggapan memiliki sebagian sikap terhadap aspek pekerjaan tersebut disamping gabungan sikap terhadapnya sebagai keseluruhan.

Dari berbagai pandangan tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhdap pengalaman masa depan. Namun demikian, selama tiga dekade terakhir, tidaklah mungkin untuk mencari secara tepat bagaimana kepuasan kerja ditentukan. Misalnya, banyak studi yang telah diselenggarakan untuk menentukan bagaimana para pekerja terpuaskan, serta membandingkan kepuasan kerja antara pria lawan wanita, tua lawan muda, pekerja cakap dan tidak cakap dan seterusnya.

Studi-studi lain yang dilakukan adalah menentukan aspek-aspek pekerjaann yang dianggap sangat penting bagi para pekerja (misalnya : gaji, pengawasan, dan lain-lain). Alasan-alasan

mengapa para pekerja mempertimbangkan sejumlah aspek-aspek pekerjaan lebih penting dari pada aspek-aspek lainnya jarang dipertimbangkan. Terdapat tiga macam teori kepuasan menurut Wexley & Yulk (1997: 186) :

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961: 117). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2) *Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad 1995: 125). Teori ini mengidentifikasi elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu : 1) *Inputs* : Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll). 2) *Outcomes* : Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll). 3) *Comparisons Persona* : Perbandingan antara input dan outcomes yang diperolehnya.

3) *Two Factor Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue* (As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : 1) Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu. 2) Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti : Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), *supervision technical*, upah (*salary*).

hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *jobsecurity* dan status.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru

Menurut Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2014:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja, 2) Kemauan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman akan sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja, 3) Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengeskpresikan kepuasan kerjanya dengan uang yang diperolehnya, 4) Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, 5) Pengawasan, sekaligus atasannya, supervisi yang buruk akan berakibat pada absensi dan *turnover*, 6) Faktor intrinsik pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan, 7) Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir, 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit di gambarkan tetapi di dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja, 9) Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja, 10) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Gibson (2000 :45) mengemukakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Pekerjaan itu dapat dinikmati ketika melakukan pekerjaan dan sesudah melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki Disiplin kerja, memiliki moral kerja yang tinggi, penuh dedikasi, memiliki prestasi kerja, memperoleh pujian/penghargaan dalam bekerja.

David dan Newstroom (2002 :45) merinci faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu : (1) Usia ketika para guru makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Guru yang lebih muda cenderung kurang puas karena pengharapan tinggi, penyesuaian dan berbagai sebab lain, (2) Tingkat pekerjaan. Orang-orang pada tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang di lakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas , (3) Ukuran Organisasi. Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) yaitu sebagai berikut: 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya, 2) Perbedaan (*Discrepancies*) kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan, 3) Pencapaian nilai (*Value attainment*) kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting, 4) Keadilan (*Equity*) kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja, 5) Komponen genetik (*Genetic Component*) kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

C. Fungsi Kepuasan Kerja

Menurut Strauss dan Sayles (1980:5-6) kepuasan kerja penting untuk aktualisasi guru. Guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan guru

akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen sehingga mengakibatkan turunnya kinerja guru dan sebaliknya.

Dalam mengukur kepuasan kerja ada dua pokok pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan global dan pendekatan segi. Pendekatan segi banyak digunakan untuk meninjau masalah kepuasan kerja (Smith dalam Hadjam dan Nasiruddin, 2003), disebutkan bahwa kepuasan kerja disusun oleh aspek-aspek kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri seperti gaji/imbalan yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor dan hubungan dengan rekan kerja.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja: (1) Kerja yang secara mental menantang, kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan, (2) Ganjaran yang pantas, para karyawan akan mengalami kesenangan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan. Yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and*

just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka, (3) Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengefektifkan tugas. Studi-studi memeragakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit), (4) Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga memberi akan kebutuhan sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan, (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, pada hakekatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai kemampuan dan bakat yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehhadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Menurut Gibson (2000:45) mengemukakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja itu dapat dinikmati ketika melakukan pekerjaan dan sesudah melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki disiplin kerja, memiliki moral kerja yang tinggi, penuh dedikasi, memiliki prestasi kerja, memperoleh pujian/penghargaan dalam bekerja. lima hal terutama mempunyai karakteristik penting berkaitan dengan pengukuran kepuasan kerja yaitu : (1) pembayaran : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran ; (2) pekerjaan : sampai sejauh mana tugas kerja dianaggap menarik dan memeberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab; (3) kesempatan promosi : adanya kesempatan untuk maju; (4) penyelia: kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan keterampilan kepada pekerja; (5) rekan kerja: sampai sejauh mana rekan kerja bersahabat,

kompeten dan mendukung. Dimensi tersebut juga telah dikembangkan oleh para peneliti Cornell University dalam *Job Descriptive Index* untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut : pekerjaan, upah, promosi, rekan sekerja dan pengawasan. Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja/mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia maka dia akan bekerja/mengajar dengan baik. Tetapi jika guru kurang puas maka dia akan mengajar sesuai dengan kehendaknya. Misalnya seorang kepala sekolah mungkin menyimpulkan bahwa "Pak Daliansyah tampaknya sangat senang dengan romosinya sebagai wakil kepala sekolah yang sekarang". Pak Daliansyah kelihatan puas dengan keadaan yang mempengaruhi dia maka dia mengajar dengan baik dan bersemangat.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kesesuaian antara harapan seorang guru dengan imbalan jasa yang diterima. Artinya, Guru akan merasa puas apabila dia mendapatkan hasil dari pekerjaannya itu sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh guru tersebut. Kepuasan kerja guru itu dapat dinikmati ketika melakukan pekerjaan dan sesudah melakukan pekerjaan.

D. Konsekuensi Ketidakpuasan Kerja guru

E. Perilaku Kepemimpinan kepala sekolah

Gibson (1996:125) mendefinisikan perilaku adalah semua yang dilakukan manusia. Berbicara, mendengarkan dan observasi pergerakan adalah perilaku. Perilaku yang ditunjukkan dalam kerja adalah unik bagi setiap individu, tetapi ini adalah proses dasar bagi semua orang. Sagala (2009:114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi arah pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kartono (2006:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara.

Perilaku kepemimpinan menunjukkan suatu ciri-ciri kepemimpinan pendidikan pada deskripsi ini dikemukakan beberapa sifat gaya kepemimpinan pendidikan akan sekolah. Purwanto (2008:53) menyebutkan kepemimpinan yang baik

dicirikan oleh sifat-sifat : 1) manusiawi, 2) memandang jauh kedepan (visioner), 3) inspiratif (kaya akan gagasan), 4) dan percaya diri. Selanjutnya sifat-sifat kepemimpinan yaitu : 1) adil, 2) suka melindungi, 3) penuh inisiatif, 4) penuh daya tarik, 5) penuh kepercayaan diri sendiri.

Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi baik bagi dirinya maupun lingkungan yang ada disekitarnya namun kemampuan tiap orang berbeda (Mulyasa, 2002:107).

Menurut Makawimbang (2012:9) kepemimpinan adalah kemampuan yang ada di dalam diri seseorang baik secara alamiah atau melalui suatu pendidikan untuk mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi pada situasi tertentu sehingga dengan sukarela anggota organisasi melakukan tujuan yang hendak di capai. Menurut House dalam Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada penyiapan secara berencana, melatih semua calon-calon pemimpin. Semuanya dilakukan lewat perencanaan, penyelidikan percobaan /eksperimen, analisis, supervisi dan pengembangan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul agar mereka berhasil dengan tugas-tugasnya. Menurut Mc Gregor (dalam Sureskiarti 2015:35) ada empat variabel yang diketahui sekarang untuk memahami kepemimpinan yaitu (1) karakteristik pemimpin, (2) sikap, (3) kebutuhan, karakteristik lainnya dari bawahan, dan (4) keadaan social, ekonomi, dan politik lingkungan.

Danim (2012:4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan individu atau kelompok

untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.. menurut Locke (dalam Lamatenggo, 2014:2) kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain menuju sasaran bersama.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo,(1994:21) “*Leadership is the excersises of authority and the making of decisions*” (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan pembuat keputusan). Selanjutnya menurut Stogdill dalam Stonner, (2003:161) “Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok”. Dari pendapat stokdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Menurut Masaong dan Tilomi, (2011:149) bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya menggerakkan guru agar mau berbuat sesuatu untuk mewujudkan program kerja yang telah dirumuskan. Keberhasilan sekolah tergantung dari kemampuan pemimpinannya dalam melaksanakan tugas pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun *manager*.

DAFTAR PUSTAKA

- A.F. Stoner, James, 2003. *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek*. Bumi Aksara, Jakarta
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Colquitt, J A.&dkk . 2009. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.

- David, Keith & Newstrom, John W. 2002. *Perilaku Kerja Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Tahun 2006 Tentang Tugas Guru Sebagai Pendidik.
- Dzulfadhi, 2010. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru (Jurnal Penelitian)*. Dipublikasikan : Universitas Islam Negeri.
- Gibson, James, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Erlangga, Jakarta.
- Hadjam, M. Noor Rochman & Nasiruddin, Arif. 2003. *Peranan Kesulitan Ekonomi, Kepuasan Kerja dan Religiusitas Terhadap Kesejahteraan Psikologis*. Jurnal Psikologi. No.02. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada
- Hasibuan, Malayu . 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Bumi Aksara , Jakarta.
- Helmawati. 2014. *Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah melalui Lenteral Pendidikan Skill*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo
- Kreitner, Robert & Angelo, Kinicki. 2010. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Lamatenggo, Nina. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta : Deepublish

BAB XI

Komitmen, Manajemen dan Keamanan

Ana Sriekaningsih
an_juf19@yahoo.co.id
STIE Bulungan Tarakan, Indonesia

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami pengertian komitmen, manajemen dan keamanan.
2. Menjelaskan komitmen dan komitmen organisasional, pendekatan manajemen.
3. Mengidentifikasi factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional.
4. Menjelaskan fungsi manajemen.
5. Menjelaskan dampak komitmen organisasional, manajemen dan keamanan terhadap kinerja.

A. Komitmen

Komitmen dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki keterikatan atau bentuk kewajiban kepada diri sendiri maupun pihak lain yang tercermin dalam sikap, tindakan atau perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa.

Secara terminology, kata "Komitmen" berasal dari bahasa Latin yaitu "*commiter*" yang berarti menyatukan, mengerjakan, menggabungkan, dan mempercayai. Sehingga menurut pengertian asal katanya, arti komitmen adalah suatu sikap, tindakan dan tanggungjawab seseorang terhadap sesuatu, baik terhadap diri sendiri, orang lain, organisasi maupun hal tertentu.

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa secara umum tujuan dari komitmen adalah memberikan jaminan atau kepercayaan dan kesetiaan terhadap sesuatu sehingga tidak berubah di masa depan dan tetap sesuai dengan isi komitmen.

1. Pengertian Komitmen Menurut Para Ahli

a. Steers dan Porter

Menurut Steers dan Porter (1991), arti komitmen adalah suatu keadaan di mana individu menjadi terikat oleh

tindakannya sehingga akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya.

b. Sri Kuntjoro

Menurut Sri Kuntjoro (2009), arti komitmen Organisasi adalah rasa indentifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seseorang terhadap organisasinya.

c. Griffin

Menurut Griffin (2005), pengertian komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan sampai sejauh mana seseorang mengenal dan mau terikat dengan organisasinya. Jika seorang anggota memiliki komitmen yang tinggi, maka ia akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sejati.

Pengertian Komitmen dari para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen di dalam diri seseorang timbul karena adanya rasa tanggungjawab terhadap sesuatu. Sebagian orang berkomitmen karena menyukai yang dilakukannya, sedangkan sebagian orang lainnya berkomitmen karena perasaan takut kehilangan sesuatu jika tidak menjalankan berkomitmennya. Dengan kata lain komitmen merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas atau kesetiaan karyawan pada organisasinya serta mengekspresikan kebanggaan, perhatian, keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

2. Ciri-ciri komitmen

- Adanya perjanjian yang mengikat yang telah disepakati, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang atau pihak lain.
- Pihak yang terlibat dalam suatu komitmen harus bertanggungjawab dengan isi perjanjian.
- Terdapat tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam melaksanakan komitmen.
- Adanya kesetiaan atau loyalitas dari semua pihak terhadap komitmen yang telah disepakati untuk melaksanakan tujuan yang ingin dicapai.

B. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta

tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbins (2008:100) menjelaskan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Pada organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempatnya bekerja.

Luthans (2006:74) menyatakan sebagai sikap, komitmen organisasional paling sering didefinisikan sebagai berikut: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Mathis and Jackson (2006:122) komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Griffin (2005:15) komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Zurnali (2010:15) mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1993), Curtis and Wright (2001), dan Smeenk *et al.*, (2006) di mana komitmen organisasional didefinisikannya dalam terjemahan bebasnya: sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasional yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

2. Dimensi Komitmen Organisasional

Davis dan Newstrom (2002:195), menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat di mana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi, yang tercermin melalui karakteristik-karakteristik sebagai berikut: adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, dan adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Zurnali (2010:15), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin (1999:127), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Kemudian dinyatakan bahwa gambaran yang lebih jelas mengenai definisi komitmen organisasional adalah yang dikemukakan oleh Allen and Meyer (1993), yang mengemukakan:

Commitment organizational is identified three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as a psychological state "that either characterizes the employee's relationship with the organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization.

Allen and Meyer (1993) dalam Zurnali (2010:16), bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada

organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Secara umum, riset yang berkaitan dengan para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*). Para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*). Para karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they felt that they have to*).

Hasil riset yang meneliti komitmen organisasional dosen di Universitas Negeri Kalimantan Timur, dilakukan oleh Sriekaningsih (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen. Ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, namun hal ini tidak terjadi secara nyata. Analisis deskripsi variabel komitmen organisasional untuk dimensi komitmen afektif (*affective commitment*) tergolong tinggi dan sangat tinggi. Komitmen afektif dengan skor terendah terkait dengan adanya rasa lebih berharga menjadi dosen dibandingkan profesi lainnya. Komitmen afektif dengan skor tertinggi terkait dengan perilaku rasa bersyukur menjadi bagian dari institusi tempat bekerja. Untuk dimensi komitmen kontinyu (*continuance commitment*), tergolong tinggi. Komitmen kontinyu dengan skor terendah terkait dengan sikap akan merasa rugi apabila meninggalkan pekerjaan sebagai dosen. Komitmen kontinyu dengan skor tertinggi terkait dengan sikap dan perilaku yang merasa nyaman dan betah untuk mengabdikan di lembaga pendidikan.

Untuk dimensi komitmen normatif (*normative commitment*), tergolong sangat tinggi. Komitmen normatif dengan skor terendah terkait dengan perilaku dan sikap ikut bertanggung

jawab atas kemajuan kampus ini. Komitmen normatif dengan skor tertinggi terkait dengan sikap dan perilaku ikut bangga dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan mahasiswa.

3. Bentuk Komitmen Organisasional

Mayer, Allen, dan Smith dalam Sopiati (2008) bahwa komitmen organisasional terdiri tiga komponen, yaitu:

- a. *Affective commitment*, karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dikarenakan ikatan emosional.
- b. *Continuance commitment*, karyawan akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi dikarenakan kebutuhan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya atau karyawan tersebut tidak mendapatkan pekerjaan di tempat lainnya.
- c. *Normative commitment*, merupakan karyawan yang memiliki kesadaran atau nilai-nilai yang ada pada diri karyawan bahwa bertahan atau komitmen terhadap organisasi merupakan keharusan atau sebagai tanggungjawab/kewajiban seorang karyawan.

Kanter (1986) dalam Sopiati (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga bentuk, yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi seorang karyawan sebagai anggota organisasi dalam melangsungkan kehidupan organisasi yang berkelanjutan sehingga karyawan tersebut rela berkorban dan bertahan di dalam organisasi tersebut.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi dikarenakan adanya hubungan social dengan anggota atau karyawan yang lainnya di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut terjadi dikarenakan karyawan memiliki pemahaman bahwa norma-norma yang dianut oleh organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu karyawan merasa memiliki kesamaan norma dengan norma yang dianut oleh organisasi sehingga karyawan bertahan dalam organisasi. Norma-norma yang

dimiliki organisasi mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Dari kedua pendapat di atas memiliki kesamaan pendapat yaitu bahwa komitmen organisasional dibagi menjadi tiga kelompok namun dengan istilah yang berbeda.

4. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Gary Dessler (1999) dalam Sopiah (2008) mengemukakan sejumlah cara yang mampu membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam perilaku, bersikap dan bertindak.
- b. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi dijadikan sebagai tradisi yang terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have comprehensive grievance procedures*: organisasi sebaiknya memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan atau complain dari pihak luar maupun dari internal secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications*: menjalin komunikasi dua arah terhadap bawahan tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community*: menjadikan organisasi sebagai community yang di dalamnya memiliki nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi dll.
- f. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang berdasarkan kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama dalam organisasi. Contoh: promosi jabatan atau kenaikan jabatan didasari karena kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, tanpa adanya diskriminasi.
- g. *Share and share alike*: organisasi sebaiknya membuat kebijakan atau memiliki kebijakan yang menempatkan karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda dalam kompensasi yang diterimanya, gaya hidup, penampilan fisik dll.

- h. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi merupakan wadah atau sebagai *community* harus memiliki rasa saling bergai, bekerja sama, dan saling memeberi manfaat serta memberikan kesempatan yang sama kepada anggota organisasi. Missal: diberi kesempatan rotasi maupun mutasi serta pengembangan diri yang sama karena organisasi merupakan tim kerja yang saling memberikan kontribusi maksimik demi keberhasilan organisasi tersebut.
- i. *Get together*: menjalin kebersamaan melalui acara atau kegiatan yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bias terjalin. Misal: semua anggota organisasi beserta keluarga mengadakan rekreasi bersama.
- j. *Support employee development*: orgnisasi mendukung dan memperhatikan perkembangan karier karyawan maka akan menimbulkan rasa komitmet karyawan terhadap organisasinya.
- k. *Commit to Actualizing*: setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama dalam mengaktualisasikan diri pada organisasinya sesuai kapasitas masing-masing karyawan.
- l. *Provide firt-year job challenge*: jika pada tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap berikutnya, Karena karyawan masuk ke organisasi membawa mimpi dan harapanya, kebutuhannya. Maka organisasi sebaiknya memberikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.
- m. *Enrich and empower*: organisasi menciptakan kondisi yang tidak monoton bagi karyawan dalam bekerja, karena rutinitas akan menimbulkan rasa jenuh atau kebosanan bagi karyawan. Perasaan bosan akan menimbulkan penurunan kinerja sehingga perlu diberi kesempatan rotasi kerja, memberi tantangan dengan memberikan kewenangan tambahan.

- n. *Promote from within*: jika terdapat lowongan jabatan maka sebaiknya diberikan kepada pihak intern terlebih dahulu sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- o. *Provide developmental activities*: jika organisasi memberikan kesempatan atau kebijakan merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka secara tidak langsung organisasi memotivasi karyawan untuk terus berkembang dan bertumbuh meningkatkan kualitas dirinya.
- p. *The question of employee security*: jika karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan dimilikinya. Misal : jika organisasi membuat kebijakan memberi kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif maka karyawan akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja sehingga karyawan merasa keselamatan kerjanya diperhatikan oleh perusahaan.
- q. *Commit to people-first value*: membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bias dibentuk secara instan. Oleh karena itu organisasi atau perusahaan memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan bergabung pada organisasi/perusahaan sehingga karyawan akan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi/karyawan.
- r. *Put in writing*: data-data mengenai visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya menuangkan dalam bentuk tulisan/tertulis bukan sekedar bahasa lisan.
- s. *Hire 'right-kind' manager*: pimpinan sebaiknya menjadi teladan baik dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari, sehingga pimpinan dapat menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll pada bawahan.
- t. *Walk the talk*: tindakan jauh lebih efektif dari pada kata-kata. Jika pemimpin menginginkan bawahan berbuat sesuatu maka pemimpin sebaiknya melakukan atau berbuat sesuatu terlebih dahulu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan tidak dapat dibentuk secara instan, namun merupakan proses yang panjang dan bertahap. Komitmen organisasional atau komitmen karyawan terhadap organisasi ditentukan oleh sejumlah factor.

Pendapat ahli mengenai factor-faktor yang mempengaruhi komitmen:

1. Steers (1985) ada tiga hal atau factor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu: (a) Ciri pribadi pekerja, seperti keinginan yang berbeda dari setiap karyawan dan variasi kebutuhan serta masa jabatannya dalam organisasi. (b) Ciri pekerjaan, seperti spesifik atau indentitas pekerjaan dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja. (c) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja mengutarakan atau membicarakan perasaannya mengenai organisasi.
2. David (dalam sopiah 2008) mengatakan bahwa ada empat factor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (a) Faktor personal, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dll. (b) Karakteristik pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan. (c) Karakteristik struktu, seperti bentuk organisasi, besar kecilnya organisasi, kewenangan baik sentralisasi desentralisasi, adanya serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. (d) Pengalaman kerja, tingkat pengalaman kerja sangat mempengaruhi komitmen karyawan, karyawan lama dan karyawan yang baru tentunya kadar tingkat komitmennya akan berbeda.

Dari kedua pendapat tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: (a) Kepribadian pekerja. (b) Pengalaman kerja. (c) Faktor lainnya yang bukan dari organisasi.

C. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah merupakan proses yang mengatur sekelompok orang atau anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan bekerjasama menggunakan sumber daya yang dimilikinya.

Manajemen juga dapat diartikan sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang harus dimiliki oleh pimpinan untuk mencapai sasaran perusahaan secara efisien dan efektif. Yang dimaksud efisien yaitu untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar dan tepat sasaran serta terorganisir sedangkan efektif yang dimaksud adalah untuk mencapai tujuan organisasi sesuai perencanaan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2014) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, manajemen yang baik maka akan memudahkan serta menguatkan terwujudnya tujuan organisasi. Dengan manajemen, unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan daya gunanya maupun hasil gunanya. Unsur-unsur manajemen meliputi *man, money, method, machines, materials*, dan *market*, enam unsur manajemen tersebut dikenal dengan 6 M.

2. Dasar-Dasar Manajemen

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut

- a. Terdapat kerjasama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal
- b. Adanya kepentingan dan tujuan bersama yang akan dicapai.
- c. Terdapat tanggungjawab, pelimpahan pekerjaan, maupun bersama yang teratur.
- d. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang tertata baik.

e. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.

3. Bidang dan Pendekatan Manajemen

Bidang-bidang manajemen

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Manajemen Pemasaran.
- c. Manajemen Keuangan.
- d. Manajemen Mutu.
- e. Manajemen Biaya.

Berbagai Pendekatan Manajemen

- a. Pendekatan kasus empiris.
- b. Pendekatan perilaku interpersonal.
- c. Pendekatan perilaku kelompok.
- d. Pendekatan social kooperatif.
- e. Pendekatan teori keputusan.

D. Keamanan

a. Pengertian Keamanan

Keamanan adalah keadaan yang bebas dari bahaya atau kecelakaan sehingga seseorang merasa aman dan yaman di lingkungannya atau di sekitar tempat bekerja.

Organisasi atau perusahaan wajib menjaga keamanan bagi seluruh karyawannya, kelangsungan produksi atau kehidupan usaha yang berkelanjutan, aset utamanya adalah karyawan, jika karyawan sakit atau terjadi kecelakaan maka akan menghambat kinerja organisasi atau perusahaan.

Program keamanan karyawan menyangkut kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, dimana organisasi atau perusahaan berkewajiban untuk melaksanakan program tersebut, karena karyawan merupakan aset bagi organisasi/perusahaan. Sedangkan program kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja (K3K) adalah suatu program yang dibuat untuk karyawan maupun pengusaha sebagai upaya pencegahan timbulnya kecelakaan dan penyakit yang disebabkan kerja dalam lingkungan kerja. K3K bagi karyawan sangat diperlukan, karena akan mempengaruhi aktivitas seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, program tersebut

merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam system ketenagakerjaan dan sumber daya manusia. Hal ini bukan saja hanya sebagai kewajiban perusahaan tetapi juga merupakan suatu program yang telah menjadi kebutuhan para pekerja.

b. Keamanan di Lingkungan Kerja

Kecelakaan di tempat kerja disebabkan oleh banyak factor, dan factor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua factor, yaitu factor internal dan eksternal.

Factor internal yaitu factor yang ditimbulkan oleh karyawan itu sendiri. Karyawan bertindak ceroboh atau lalai sehingga menyebabkan keamanan dirinya terancam yang menjadikan kecelakaan bagi dirinya sendiri. Misal: karyawan menyepelekan SOP (Standar Operasional Prosedur), Karyawan perusahaan migas bidang lapangan atau operasional setiap melaksanakan pekerjaannya diwajibkan menggunakan pakaian lapangan lengkap dengan sepatu anti api, helm kevlar, rompi dan pelampung. Di luar itu karyawan juga harus tau bagaimana caranya pertolongan pertama pada kecelakaan kerja. Jika hal tersebut dianggap sepele maka bias saja karyawan tersebut akan mengalami kecelakaan bagi dirinya sendiri. Sedangkan factor eksternal yaitu factor lingkungan kerja perusahaan, seperti pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan lingkungan kerja, tata letak tempat kerja atau ruangan, dll. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa keberhasilan keamanan kerja adanya kerjasama atau pengertian antara karyawan dan perusahaan saling bersinergi bertekad serta disiplin melakukan apa-apa yang menjadi ketentuan keamanan, kesehatan dan keselamatan di lingkungan tempat kerja.

c. Faktor- factor Penyebab Timbulnya Kecelakaan

Desler (2005) berpendapat bahwa ada tiga factor penyebab timbulnya kecelakaan, yaitu: (1) Secara kebetulan. Kecelakaan ini dapat terjadi diluar kendali dari manajemen, misal: karyawan terkena kaca jendela yang jatuh saat melintas di lingkungan tempat kerja tersebut. (2) Kondisi tidak aman. Kecelakaan yang penyebab utama

ditimbulkan karena lingkungan kerja dalam kondisi tidak aman. Seperti alat pengaman yang tidak sempurna, peralatan yang sudah rusak, tempat penyimpanan yang tidak aman dll. (3) Sikap yang tidak diinginkan. Penyebab kecelakaan yang dikarenakan adanya perilaku atau sikap yang tidak diinginkan, misal: bekerja dengan kecepatan tinggi tanpa melihat keamanan dirinya maupun lingkungannya, melemparkan bahan-bahan tanpa prosedur yang benar dll.

d. Cara Menghindari Kecelakaan

Menurut Dessler (2005) bahwa menghindari kecelakaan dengan cara mengurangi penyebabnya yaitu dengan cara:

1. Mengidentifikasi dan mengurangi kondisi-kondisi tidak aman.
2. Menggunakan alat administrasi, seperti seleksi, pelatihan dan rotasi.
3. Menggunakan peralatan perlindungan pribadi.

Selanjutnya dessler juga mengemukakan bahwa untuk mencegah terjadinya kecelakaan yang disebabkan oleh tindakan-tindakan karyawan yang tidak aman dengan cara : (1) menekankan komitmen manajemen puncak. (2) menetapkan kebijakan keselamatan. (3) mengurangi tindakan-tindakan yang tidak aman. (4) menyediakan pelatihan keselamatan kerja. (5) menggunakan poster-poster. (6) menggunakan penguatan yang positif. (7) menggunakan program keselamatan berbasis perilaku. (8) mendorong partisipasi pekerja. (9) melaksanakan pemeriksaan kesehatan dan keselamatan secara teratur.

Dari penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa program kesehatan, keselamatan dan keamanan akan berhasil baik jika didukung oleh manajemen sehingga karyawan merasakan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, diakrenakan merasa terlindungi secara fisik maupun psikis. Hal tersebut akan menimbulkan perasaan karyawan loyal atau berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, K dan Newstrom, J.W. 2002. *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa Agus Dharma. Edisi Ketujuh, Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, alih Bahasa: Paramita Rahayu. Jakarta: Indeks
- Griffin, J 2005. *Customer loyalty, menumbuhkan dan mempertahankan. Kesetiaan Pelanggan*. Alih Bahasa: Dwi Kartini Yahya Jakart: Erlangga.
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi Aksara.
- Kuntjoro, Zainnudin. Sri. 2009. *Komitmen Organisasi*. {Online}. Tersedia: <http://www.e-psikologi.com/masalah/faktor.html>{3 Maret 2014}
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: V.A. Yuwono. Yogyakarta Andi Offset.
- Mathis, R.L. dan Jackson. J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 1. Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, SP. 2008. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Edisi 9. Jakarta: PT. Indeks.
- Steers, M. R. 1985 *Efektivitas Organisasi*. Alih Bahasa Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Steers. Richard M. Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Fifth Edition. Mc. Graw-Hill International Edition.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta Andi Offset.
- Sriekaningsih, Ana 2016. *Telaah Kinerja Dosen, Beberapa Konsep dan Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Samarinda RV Pustaka Horizon.
- Zurnali, C. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment dan Customer Orientation: Knowledge Worker – Kerangka Riset Manajemen sumber Daya Manusia di Masa Depan*, Bandung Unpad Press.

BAB XII

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Falimu

Falimuimu77@gmail.com

Mohammad Gifari Sono

mohgifari@gmail.com

Universitas Muhammadiyah Luwuk Banggai

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan mata kuliah yang membekali pengetahuan dan pemahaman serta kaidah berkehidupan bermasyarakat dengan mengedepankan penguasaan topik utama yaitu, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia secara Global.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

Adapun capaian pembelajaran yang harus dicapai adalah memberikan pemahaman kepada mahasiswa agar mampu berfikir kritis dan obyektif dalam menjelaskan tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia secara global. Mahasiswa juga mampu menjelaskan topik tentang manajemen sumber daya manusia dalam penanaman sikap dan perilaku secara profesional terhadap pencapaian seorang dalam kelompok organisasi perusahaan maupun pendidikan dalam proses pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia secara Global. Penerimaan SDM dan pencapaian pengembangan manajemen SDM sesuai dengan tuntutan social dengan memperhatikan dan menerapkan prinsip dasar manajemen sumber daya manusia secara profesional.

C. Materi (Sub-CPMK)

Capaian pembelajaran diharapkan kepada Mahasiswa dapat menjelaskan konsep utama, perspektif teoritis dan temuan empiris dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia secara global, serta tujuan dan fungsi MSDM, tantangan masa depan MSDM, dan kompetisi global.

1. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan untuk

mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pribadi dalam organisasi.

Menurut Leonard Nadler, "Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang terorganisir, dilakukan dalam waktu khusus dan dirancang untuk menghasilkan perubahan perilaku."

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2008:167).

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000:249).

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keuangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang di hadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif (Handoko, 2008:117).

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006:273).

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi komunikasi

menuju era revolusi industri supaya bekerja dengan baik dalam mendjalani tugas yang diberikan kepadanya.

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, guna menghadapi perkembangan global.

Kekuatan sumber daya manusia semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya. Kuatnya posisi manusia melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar sehingga mendorong para ahli memberi sumbangan teori tentang manajemen sumber daya manusia.

Haris dan Ogbana (2001) menegaskan bahwa *human resources managements as programs, policies, and practices for managing an organization's work force*. Lainnya melihat manajemen sumber daya manusia dari sisi aktivitas yang dilaksanakan seperti Sedarmayanti (2009) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Senada juga H Simamora (2006), manajemen sumber daya manusia adalah hal-hal berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur-unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi.

Hal sama dikemukakan Michael Armstrong (1987), ia mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia.

Dari berbagai pandangan sebelumnya tampak beberapa indikator penting yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen sumber daya manusia adalah

aktivitas yang berhubungan dengan memberdayakan manusia dalam dunia pendidikan maupun organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset dan investasi masa depan yang memegang peranan penting dalam menentukan jati diri suatu bangsa. Pendidikan dianggap sebagai unsur utama yang berperan dalam peningkatan kualitas dan pengembangan SDM. Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan pada setiap jenis, jenjang dan jalur pendidikan merupakan suatu kebutuhan yang mendesak agar menghasilkan SDM yang bermutu dan mampu menghadapi tantangan pada era global yang bergerak sejalan dalam tiga arena kehidupan manusia yaitu ekonomi, politik dan budaya. Dalam menghadapi era global, lembaga pendidikan haruslah melakukan perbaikan yang berkelanjutan terhadap komponen-komponen pendidikan agar menghasilkan kualitas SDM yang mampu beradaptasi terhadap perkembangan atau perubahan sebagai dampak era globalisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dengan cara-cara terbaik dan pro aktif dalam mengelola sumber daya melalui jalur pendidikan yang berkenaan dengan nilai dan kultur pendidikan dan tidak hanya menciptakan aspek-aspek yang rasional dan nyata seperti struktur dan teknologi, tetapi juga pencipta ideologi, bahasa, kepercayaan dalam menghadapi era revolusi industry 4.0.

Manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan bagaimana merencanakan, menempatkan, mengkoordinasi, membina, memotivasi dan mengontrol sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan pendidikan tinggi khususnya. Manajemen sumber daya manusia fokus utamanya adalah memberikan kontribusi pada suksesnya pendidikan yang ada di Indonesia oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja organisasi pendidikan tinggi maka dukungan dari aktivitas manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dimana aktivitas tersebut merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan revolusi industry 4.0 dimana sumber daya manusia dituntut untuk mengikuti perkembangan global.

2. Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008:72). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan (*training dan development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja

dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrachman dan Husnan, 2004:74).

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut Tohardi (2008 : 70) tujuan pengembangan adalah:

1. Produktivitas
Produktifitas yang dilakukan dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan akan semakin baik.
2. Efisiensi
Efisiensi pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.
3. Kerusakan
Pengembangan sumber daya karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan
Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. Pelayanan
Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
6. Moral
Pengembangan sumber daya manusia untuk memperbaiki moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan

keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. **Karier**
Pengembangan SDM memberikan kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
8. **Konseptual**
Pengembangan SDM merupakan konseptual manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* nya lebih baik.
9. **Kepemimpinan**
Pengembangan SDM kepemimpinan sebagai seorang manajer akan lebih baik, *human relations*nya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. **Balas Jasa**
Pengembangan SDM dilakukan agar balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
11. **Konsumen**
Pengembangan SDM karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut di atas dapat disimpulkan pula manfaat atau fungsi suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah dengan latihan dan pendidikan seorang akan lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.

4. Tantangan yang dihadapi Manager SDM saat ini dan yang akan datang:

a. Tantangan global

Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat,

dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul.

Dalam suasana bisnis seperti ini, Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Para Manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down sizing*, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis.

b. Kekeliruan Paradigma Fungsi Manager SDM

Selama ini Fungsi SDM lebih banyak dilihat sebagai pengelola administrasi personalia atau pengawas dari peraturan perusahaan di bidang ketenaga-kerjaan. Fungsi SDM selama ini lebih banyak berperan dalam hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan hubungan industrial di perusahaan, seperti pembuatan Peraturan Perusahaan/Kesepakatan Kerja Bersama, menjalin kerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan dengan serikat pekerja atau karyawan. Yang lebih menyedihkan lagi bila peran Fungsi SDM hanya dianggap penting saat perusahaan ingin melakukan pengurangan jumlah karyawan.

Selain itu, Fungsi SDM juga seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya.

Demi mendukung para pimpinan puncak dan manajer lini di perusahaan dalam melaksanakan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, maka

Fungsi SDM dituntut untuk meredefinisi perannya di dalam perusahaan.

Dari ungkapan di atas, terlihat bahwa peran tradisional Fungsi SDM, yang selama ini ada, tidak dapat lagi dipertahankan sepenuhnya seperti dulu, bila fungsi tersebut ingin tetap hadir di dalam bisnis. Peran tradisional ini bukanlah tidak penting, namun peran tradisional tersebut harus diperluas dan diperkaya. Untuk itulah, maka Fungsi SDM yang ada di perusahaan harus sudah mulai melakukan perubahan perannya, dari pemain peran tradisional yang pasif, menjadi pemain peran yang bertindak proaktif dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

c. ***Belum tersosialisasinya pemahaman tentang Fungsi***

SDM sebagai sebuah profesi yang bersifat multi disiplin (Psikologi, Ekonomi/Manajemen/Bisnis, Hukum, Teknologi Informasi/Manajemen Informasi) di kalangan praktisi SDM. Hal ini terkadang membuat para praktisi SDM hanya memusatkan sejumlah aspek saja dari disiplin ilmu SDM tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena para praktisi yang bersangkutan kurang memahami disiplin ilmu lainnya dibandingkan dengan disiplin ilmu yang dikuasainya. Peran tradisional dari Fungsi SDM di masa lalu membuat banyak praktisi SDM yang mempunyai keterbatasan dalam memahami strategi bisnis dan keuangan perusahaan secara menyeluruh

d. ***Mahalnya investasi di bidang Sistem Informasi SDM (Human Resources Information System).***

Mahalnya teknologi sistem informasi SDM dikarenakan tidak banyaknya vendor penyedia HRIS tidak banyak, sehingga perusahaan cenderung membuat sistem sendiri.

5. **Strategi menghadapi tantangan**

Fungsi SDM harus menetapkan standard yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para praktisinya lebih tinggi dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Peran baru yang harus dimainkan oleh Fungsi SDM dan para praktisinya, agar dapat

memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

a. Mitra bisnis strategis

Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

b. Ahli di bidang administrasi

Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

c. Pendukung & pendorong kemajuan karyawan

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

d. Agen perubahan

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisiannya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan

secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

e. Sasaran yang jelas

Para praktisi SDM sudah selayaknya menanamkan kesadaran bahwa dalam setiap kebijakan yang dibuat maupun tindakan yang dilakukan, haruslah memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Nilai tambah ini tidak saja bersifat kualitatif, tetapi juga kuantitatif, yang dapat diukur keberhasilannya. Untuk itulah dalam penyusunan sasaran-sasaran sebaiknya didasarkan atas kriteria-kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Frame*), yang berarti bahwa setiap sasaran yang dibuat harus jelas, dapat diukur, dapat dicapai, realistis, dan mempunyai ukuran waktu yang jelas. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun sasaran-sasaran di bidang SDM, antara lain Performance Management, Balance Scorecard, dll.

f. Jejaring SDM

Untuk meluaskan wawasannya di bidang SDM, maka para praktisi SDM diharapkan untuk dapat secara aktif terlibat dalam membangun jaringan SDM melalui asosiasi-asosiasi SDM, baik yang bersifat lintas bisnis maupun bisnis sejenis.

g. Terbuka terhadap informasi baru

Untuk menjadi mitra bisnis strategis, maka para praktisi SDM perlu lebih banyak meluangkan waktu untuk membaca buku-buku/koran/majalah atau mendengarkan ulasan-ulasan di bidang bisnis, bertukar-pikiran dengan para praktisi bisnis di dalam perusahaan, maupun di luar perusahaan, dan secara proaktif memberikan saran-saran kepada manajemen puncak di perusahaan tentang langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh Fungsi SDM dalam mendukung keberhasilan bisnis perusahaan. Meningkatkan pengetahuan di bidang finansial dengan cara bertukar pikiran dengan para praktisi keuangan di dalam perusahaan, maupun dengan menghadiri pelatihan mengenai keuangan, yang dirancang khusus bagi para manajer/praktisi di luar Bidang Keuangan.

h. Memberikan pelayanan yang cepat

Fungsi SDM dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat di bidang administrasi kepada manajemen dan para karyawan antara lain melalui penggunaan teknologi tepat guna di bidang sistim informasi (HRIS), evaluasi proses kerja, implementasi pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), dan sebagainya.

i. Menyelenggarakan program pelatihan secara berkala

Agar menjadi pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM perlu menyelenggarakan program-program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan para karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Misalnya program pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dalam berkomunikasi, mengelola waktu kerja, menetapkan sasaran kerja, dan kepemimpinan. Disamping itu para praktisi SDM perlu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi di dalam perusahaan, pengembangan dan pendidikan karyawan, serta kemampuan dalam menyusun strategi remunerasi yang tepat. Mengikuti pelatihan yang terkait dapat menjadi salah satu alternatif. Alternatif lainnya adalah dengan membangun hubungan yang akrab dengan para karyawan melalui kegiatan olah raga maupun rekreasi. Dengan kegiatan olah raga dan rekreasi ini, diharapkan akan terjalin komunikasi yang lebih baik dengan para karyawan.

j. Pengembangan sistem SDM secara inovatif.

Mengingat mahalnya perangkat lunak sistim informasi SDM (HRIS), maka mengembangkan sendiri sistim informasi SDM merupakan salah satu kiat yang dapat dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan ahli-ahli yang ada di dalam perusahaan atau tenaga ahli lepas. Sistim yang dikembangkan ini, harus didasarkan atas hasil survey dan analisa yang mendalam mengenai kebutuhan dan manfaat yang diperoleh dari investasi bidang HRIS ini. Kiat yang lain adalah dengan melakukan outsourcing.

6. Keuntungan dan Kerugian Program Pelatihan SDM :

Tujuan pelatihan adalah sebagai investasi asset perusahaan dalam hal ini sumber daya manusia

Keuntungan :

1. Dapat meningkatkan keterampilan teknis karyawan
2. Dapat meningkatkan wawasan dan kemampuan manajerial karyawan
3. Dapat memacu motivasi kerja karyawan
4. Dapat memberikan pengenalan atau pembelajaran baru tentang suatu hal
5. Efek langsung dan tidak langsung adalah terjadinya efisiensi dan efektivitas kerja, peningkatan disiplin kerja, kesolidan tim kerja (team work) , serta dapat meningkatkan omzet penjualan.

Kerugian:

1. Kadang membutuhkan biaya yang besar
2. Menggunakan waktu dan hari kerja produktif
3. Bisa jadi antara teori dan praktek berbeda atau teori yang diajarkan dalam pelatihan sulit untuk diterapkan sehingga akan menjadi sia-sia.

Daftar Pustaka

- Ahmad, *Tohardi*. 2008. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page
- Crest (2008). *The Art of Human Resources Management: Developing Managing Skill*. McGraw Hill, USA.
- Harris (2006). *Human Resources: Practical and Approach*. McGraw Hill, USA.
- Harris Emmanuel Ogbonna, (2001), "Leadership style and market orientation: an empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Iss 5/6 pp. 744 - 764
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangginson, David, Dkk, 2009, *Human Resource Development*, Elek Media Kompetindo, Jakarta
- Purba, Sukarman (2006) *Peranan Lembaga Pendidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Menghadapi Era Global*. *Majalah Ilmiah Inovasi*, 11 (01). pp. 22-35. ISSN 0853-7399
- Licen Indahwati Darsono, *Transformasi Organisasional Dan Msdm: Hambatan Dan Implikasinya Pada Rekrutmen Dan Seleksi* *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* Vol 4, No 2, September 2002

Mochamad Iskarim, Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 2, Nomor 2, November 2017/1439

Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar Maju

Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN

Ranupandjojo, Heidjrachman dan Husnan Suad. 2004 *Manajemen Persoalia*. Cetakan Kesebelas. BPFE. Yogyakarta

1. Robert L. Mathis And John H. Jackson, 2009; *Human Resource Plan and developing Management, eleventh edition*, McGraw Hill Book Co., USA
2. Walker W. James (2008). *Human Resources Planning*. Grolier Business Library, Arizona State University

BAB XIII MANAJEMEN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)

Astadi Pangarso
astadipangarso@telkomuniversity.ac.id
Universitas Telkom Bandung

Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

Pembahasan bab 20 tentang manajemen pengetahuan atau dikenal dengan *knowledge management* (KM) bertujuan agar mahasiswa dapat:

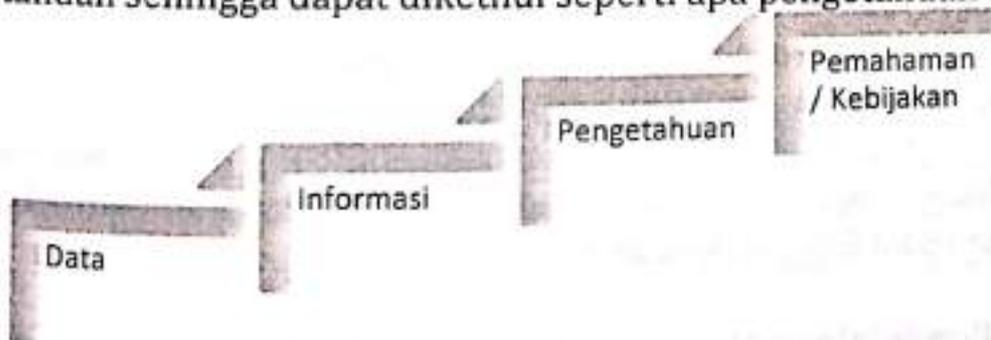
1. Mengetahui dan memahami konsep manajemen pengetahuan.
2. Mengetahui dan memahami konsep modal manusia / *human capital*.
3. Mengetahui, dan memahami konsep modal intelektual / *intellectual capital*.

A. Inti Manajemen Pengetahuan

Organisasi adalah sekumpulan orang yang secara formal bergabung menjadi satu kesatuan entitas untuk memenuhi tujuan bersama (Pangarso, 2014). Pemenuhan tujuan bersama memerlukan sumberdaya, baik yang berwujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*).

Untuk mencapai tujuannya maka pengetahuan adalah salah satu sumberdaya penting organisasi yang sifatnya tidak berwujud (Baron & Armstrong, 2007).

Gambar dibawah ini menjelaskan secara visual hirarki dari pengetahuan sehingga dapat dikethui seperti apa pengetahuan itu.



Gambar 20.1 Hirarki Manajemen Pengetahuan

- Data adalah suatu atribut yang diturunkan dari observasi, perhitungan dan atau eksperimen.
- Informasi adalah sekumpulan data yang memiliki makna terkait dengan obyek, kejadian dan atau proses.
- Pengetahuan adalah informasi yang terorganisir, disintesis, dan atau dirangkum untuk meningkatkan pemahaman, kesadaran.
- Kebijakan adalah pengetahuan yang telah dapat memberikan dampak yang baik melalui proses pengujian nyata.

Pengetahuan merupakan suatu sumberdaya yang sifatnya cenderung sulit untuk ditiru/diduplikasi. Oleh karena itu sumberdaya pengetahuan perlu dikelola dengan baik melalui manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan merupakan hal penting yang diperhatikan organisasi akhir-akhir ini dalam rangka mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Definisi inti dari manajemen pengetahuan adalah kemampuan secara selektif kemampuan untuk secara selektif menangkap, mengarsipkan, dan mengakses praktik terbaik dari pengetahuan terkait pekerjaan pengambilan keputusan dari karyawan dan manajer baik secara individu maupun berkelompok (Bergeron, 2003). Secara lebih spesifik dari sudut pandang bisnis maka manajemen pengetahuan dapat didefinisikan:

"a deliberate, systematic business optimization strategy that selects, distills, stores, organizes, packages, and communicates information essential to the business of a company in a manner that improves employee performance and corporate competitiveness."(Bergeron, 2003)

Dari definisi yang lebih spesifik ini dapat dengan jelas diketahui bahwa tujuan manajemen pengetahuan ini adalah agar organisasi unggul bersaing secara berkelanjutan.

B. Pengelolaan Manajemen Pengetahuan

Lebih lanjut, untuk dapat mengelola pengetahuan diperlukan dua modal penting antara lain: modal intelektual dan

modal manusia. Modal intelektual terdiri dari modal manusia, modal sosial dan modal organisasi (Baron & Armstrong, 2007).

Jadi modal manusia merupakan bagian dari modal intelektual. Modal manusia terdiri dari sikap, kompetensi, pendidikan, pengetahuan dan keterampilan dari orang-orang yang ada didalam suatu organisasi (Bergeron, 2003). Dari sudut pandang pengetahuan itu sendiri maka modal manusia terdiri dari pengetahuan tasit dan eksplisit. Pengetahuan tasit adalah jenis pengetahuan yang cenderung unik yang biasanya tidak mudah untuk ditemukan. Menurut Nonaka & Takeuchi (1996) pengetahuan tasit termasuk sangat personal dan sulit untuk diformalisasikan sehingga cenderung sulit untuk dibagi. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah jenis pengetahuan yang secara umum dapat ditemukan, kebalikan dari pengetahuan tasit.

Untuk mengelola manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi terkait MSDM (manajemen sumber daya manusia) terdiri dari beberapa hal antara lain (Jackson, Denisi, & Hitt, 2003):

- **Arsitektur SDM** (sumber daya manusia) terdiri dari kompetensi dan kontribusi karyawan baik secara kelompok maupun individu. Tabel 20.1 dibawah ini menjelaskan arsitektur SDM yang dimaksud.

Tabel 20.1 Arsitektur SDM terkait KM

	Kompetensi	Kontribusi
Secara berkelompok	Terkait dengan pilihan untuk meng <i>outsorce</i> atau internalisasi SDM	Kontribusi individu dalam kelompok kerja
	Pengelolaan hubungan antar karyawan dalam kelompok kerja	
Secara individu	Pemahaman akan profil karyawan	Insentif terkait dengan penyebaran pengetahuan
	Mobilisasi dan retensi SDM	

- **Rekrutmen SDM** terkait dengan KM dengan pedoman bahwa calon karyawan harus memiliki kemampuan dalam hal:
 - a. menyusun dan mempraktekkan pengetahuan (kemampuan menemukan penyebab suatu masalah, kemampuan berpikir

- kritis, kemampuan menemukan ide solusi, kreatifitas, kemampuan mengumpulkan serta menggabungkan informasi, kemampuan menemukan solusi, kemampuan menginisiasi, memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan dan memiliki pengetahuan spesifik terkait pekerjaan)
- membagi pengetahuan (kemampuan mendengar secara aktif, kemampuan menulis, kemampuan berbicara, memiliki kepribadian yang fleksibel terhadap berbagai macam kepribadian dan kemampuan untuk bekerjasama)
 - mengelola pengetahuan (kemampuan membaca dan kemauan untuk belajar).
- Sistem perupahan SDM**
Berdasarkan manajemen pengetahuan memiliki beberapa bentuk dan dampak SDM yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Oleh karena itu organisasi dapat menentukan kebijakan yang tepat yang sesuai bagi organisasinya terkait basis sistem perupahan yang paling tepat dilihat dari dampak yang dihasilkan.

Tabel 20.2 Dampak dari berbagai jenis basis sistem perupahan(Jackson et al., 2003)

	Motivasi	Atraksi	Retensi	Budaya organisasi terkait pengetahuan
Berdasarkan pekerjaan	-	+	+	-
Berdasarkan pekerja	+	+	+	+
Berdasarkan kepantasan individual	Netral	Netral	Netral	-
Bonus tim	+	+	+	+
Peningkatan upah karyawan linier dengan	+	+	+	+

keuntungan perusahaan				
Pembagian keuntungan bagi para karyawan berprestasi	+	+ (bagi karyawan berprestasi)	+ (bagi karyawan berprestasi)	- (dibawah karyawan berprestasi)
Pembagian keuntungan bagi seluruh karyawan	Dampak kecil (kecuali bagi karyawan berprestasi)	+	+	+
Kepemilikan saham perusahaan bagi para karyawan berprestasi	+	+ (bagi karyawan berprestasi)	+ (bagi karyawan berprestasi)	- (dibawah karyawan berprestasi)
Kepemilikan saham perusahaan bagi seluruh karyawan	Dampak kecil (kecuali bagi karyawan berprestasi)	+	+	+

D. Teknik-teknik dalam Manajemen Pengetahuan

Dalam praktek manajemen pengetahuan memerlukan alat/*tools* yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Sehingga dari tabel ini diharapkan organisasi dapat menentukan alat yang tepat digunakan terkait pengelolaan pengetahuan.

Tabel 20.3 Alat-alat Manajemen Pengetahuan
(Rao & Madan mohan, 2005)

Proses manajemen pengetahuan	Alat-alat terkait teknologi informasi	Contoh
Penciptaan pengetahuan	Pengamatan bisnis, penemuan pengetahuan, e-learning	Skillsoft
Kodifikasi pengetahuan	Sistem manajemen konten, manajemen dokumen, kategorisasi, abstrak, taksonomi	Autonomy
Pengambilan pengetahuan	Pencarian, visualisasi	Google
Aplikasi pengetahuan	Alur kerja, kolaborasi, <i>help desk</i>	PeopleLink
Distribusi pengetahuan	Portal pengetahuan, agen	Plumtree
Validasi pengetahuan	Komunitas pakar online, penilaian kontribusi, penilaian / peringkat	IBM
Penelusuran pengetahuan	Penambahan email, halaman kuning perusahaan	Tacit
Personalisasi pengetahuan	Penelusuran keahlian, komunikasi, konferensi, kolaborasi	Askme
Spektrum penuh manajemen pengetahuan	<i>Complete KM suites</i>	Hummingbird

E. Modal intelektual & modal manusia dari sudut pandang MSDM

Modal manusia adalah pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan serta pengalaman dari karyawan dalam organisasi (Dessler, 2013), sedangkan modal intelektual adalah sebuah kapasitas untuk belajar (Dessler, 2013) yang didapat melalui 'penangkapan' pengetahuan/ide dan digunakan secara efektif sehingga memberikan kebaikan bagi organisasi (Kearns, 2010). Modal manusia (kepemimpinan & kompetensi) sebagai bagian dari modal intelektual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi (Johanson, 2005). Di era ekonomi pengetahuan atau *knowledge economy* modal manusia memiliki peran penting dalam organisasi khususnya dalam hal pendidikan dan pelatihan (*education & training*) (Hartog & Van Den Brink, 2009).

Teori tentang modal manusia mengkonseptualisasikan pekerja sebagai perwujudan serangkaian keterampilan yang dapat "disewakan" kepada pengusaha (Baron & Armstrong, 2007; Ehrenberg & Smith, 2012). Teori modal manusia juga dapat dihubungkan dengan teori berbasis sumber daya yang menyatakan bahwa modal manusia termasuk sumber daya organisasi agar dapat unggul bersaing secara berkelanjutan (Barney, 1991).

Teori modal manusia terkait dengan MSDM dalam hal: sumber daya, pengembangan SDM, dan strategi dan praktik penghargaan (perupahan). Teori modal manusia dalam konteks penghargaan (perupahan) cenderung menggunakan pendekatan gaji berbasis keterampilan atau berbasis kompetensi.

Daftar Pustaka

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ACHIEVING ADDED VALUE THROUGH PEOPLE*.
- Bergeron, B. P. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2012). *Modern Labor Economics. Modern Labor Economics*. Prentice Hall Boston.

- <https://doi.org/10.1017/S0003581500045649>
- Hartog, J., & Van Den Brink, H. M. (2009). Prologue. In *Human Capital Advances in Theory and Evidence*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Jackson, S. E., Denisi, A., & Hitt, M. (2003). *MANAGING KNOWLEDGE FOR SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. a Publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1192/bjp.111.479.1009-a>
- Johanson, U. (2005). A Human Resource Perspective on Intellectual Capital. In *Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting* (Vol. 6, pp. 360–361). Elsevier Inc.
- Kearns, P. (2010). *HR Strategy Creating Business Strategy with Human Capital. HR Strategy Creating Business Strategy with Human Capital*.
<https://doi.org/10.1017/CB09781107415324.004>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi Katsu hiro Umemoto. *IJTM, Special Publication on Unlearning and Learning*, 11(7/8), 833–845.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472>
- Pangarso, A. (2014). Organization's structure based on competing value approach and merger strategy. In *2014 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment*.
<https://doi.org/10.1109/time-e.2014.7011616>
- Rao, & Madanmohan. (2005). Overview: The Social Life of KM Tools. In Rao & Madanmohan (Eds.), *Knowledge Management Tools and Techniques Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions* (pp. 1–73). Elsevier Inc.

Evaluasi

Pertanyaan (pilihan berganda):

1. Manakah urutan yang benar tentang hirarki pengetahuan?
 - a) Data – Informasi – Pengetahuan – Kebijakan
 - b) Informasi – Kebijakan – Data – Pengetahuan

- c) Kebijakan - Data - Informasi - Pengetahuan
- d) Pengetahuan - Informasi - Kebijakan - Data

Jawaban yang benar: A

2. Mengapa manajemen pengetahuan penting?
- a) Supaya organisasi maju
 - b) Agar organisasi unggul bersaing secara berkelanjutan
 - c) Agar organisasi efektif, efisien dan menghasilkan keuntungan yang besar
 - d) Jawaban diatas semuanya benar

Jawaban yang benar: B

3. Dari sudut pandang pengetahuan maka pernyataan-pernyataan dibawah ini manakah termasuk modal manusia?
- a) Pengetahuan tasit
 - b) Pengetahuan implisit
 - c) Jawaban a & b benar
 - d) Modal intelektual

Jawaban yang benar: C

4. Hal-hal apa sajakah didalam MSDM yang sangat terkait dengan KM?
- a) Arsitektur SDM
 - b) Rekrutmen
 - c) Sistem perupahan
 - d) Semua jawaban diatas benar

Jawaban yang benar: D

5. Google merupakan alat KM untuk:
- a) Pengambilan pengetahuan
 - b) Validasi pengetahuan
 - c) Penelusuran pengetahuan
 - d) Semua jawaban diatas benar

Jawaban yang benar: A

6. Teori modal manusia terkait dengan MSDM dalam hal:
- a) Sistem perupahan
 - b) Semua jawaban benar
 - c) Pengembangan SDM
 - d) Strategi SDM

Jawaban yang benar: B

B. Glosarium

C. Indeks

BAB XIV PENGORGANISASIAN KEPEGAWAIAN

Heni Sukrino, Lusy Tunik Muharlisiani
henisukrisno_fbs@uwks.ac.id , lusytm_fbs@uwks.ac.id
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

A. Pembagian Tugas Guru dan Pegawai Baru

Setelah seleksi penerimaan guru dan pegawai dari dilaksanakan dan calonnya sudah diterima, maka perlu dilakukan proses induksi atau orientasi. Program orientasi dan induksi dimaksudkan untuk memperkenalkan para guru dan pegawai baru terhadap peranan atau kedudukan mereka dalam sekolah dan bagaimana hubungan mereka dengan para guru dan pegawai lainnya. Penempatan guru atau pegawai baru merupakan proses dimana pegawai baru tersebut dapat dibantu untuk berorientasi terhadap lingkungan baru. McCleary dan Hencley dalam Gorton (1977) mengemukakan bahwa:

"Orientation requires sensitive planning and careful execution. It is during the orientation period that new staff members gather their first impressions concerning the school's policies, objectives, leadership, and method of operation. Moreover, it is at this time that initial acquaintance is made with colleagues and with the community inhabitants, characteristics, agencies, and services. Since first impressions are often lasting, every effort should be expended during orientation to assure that new staff members gain correct understanding of the many facet of school and community life."

Ada beberapa permasalahan yang biasanya muncul dalam penerimaan guru atau pegawai baru. Maka dalam merencanakan program orientasi, pengelola harus mengetahui tentang permasalahan yang mungkin ditemui. Suatu analisis penelitian tentang permasalahan guru baru dalam penyesuaian terhadap lingkungan yang baru mengusulkan bahwa pengalaman terkait kesulitan yang sering muncul pada tahun-tahun awal mengajar antara lain: (1) mengetahui apa yang diharapkan dari mereka; (2) perencanaan dan pengorganisasian mengajar dan siswa; (3) mengontrol dan mendisiplinkan siswa; (4) menetapkan teman dan hubungan yang kooperatif dengan guru atau pegawai lain

dalam sekolah atau dinas kecamatan; (6) komunikasi dengan orangtua dan masyarakat; (7) pencapaian pribadi dan kepercayaan diri secara profesional. Beberapa pengalaman kerja disebabkan oleh kurang kemampuan pribadi guru baru sendiri atau karena program orientasi yang kurang baik atau juga kedua-duanya, tidak pasti. Guru baru terus mempertanyakan beberapa hal berkaitan dengan perasaan mereka bahkan sampai minggu ketiga setelah masa orientasi. Pertanyaan-pertanyaan tersebut antara lain:

- (1). Mengapa saya tidak memiliki kelas permanen atau kantor sendiri?
- (2). Bagaimana sekolah mengharapkan saya untuk mengajar bidang minor saya?
- (3). Apa sebenarnya tugas saya secara utuh dalam sekolah?
- (4). Apa yang harus saya lakukan untuk memotivasi siswa untuk belajar apa yang saya ajarkan? Bagaimana saya mengevaluasi dan mengurutkan siswa sesuai pencapaiannya?
- (5). Apa yang harus saya lakukan terhadap siswa yang tidak dapat belajar? Bagaimana saya menangani siswa pembuat onar dalam kelas?
- (6). Bagaimana saya menangani orangtua yang marah dan selalu mengontak dan mengeluh tentang cara saya menangani anaknya?
- (7). Bagaimana seseorang dapat diterima di sekolah ini oleh guru senior?
- (8). Saya tidak yakin. Apakah siswa dan guru lain menyukai saya, menerima saya, dan berpikir bahwa saya adalah guru yang baik?

Melihat pandangan di atas, maka program orientasi seharusnya dapat menurunkan rasa terasing/cemas dari guru dan pegawai baru sehingga mereka dapat menyesuaikan dengan kehidupan sekolah secara lebih cepat. Program orientasi seharusnya merupakan proses yang berkelanjutan, beradaptasi dan bersosialisasi. Memang program orientasi tidak selalu menjadi jaminan bahwa setiap guru atau pegawai baru dapat dengan mudah melaksanakan tugas-tugasnya secara baik. Untuk mengatasi masalah tersebut dapat dilanjutkan dengan program dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu.

Persoalan awal dengan guru atau pegawai baru. Proses induksi guru baru harus dimulai dan seharusnya berlanjut melalui tahun-tahun awal sampai guru atau pegawai baru mampu menyesuaikan secara sukses pada lingkungan sekolah.

B. Proses Induksi

Proses induksi merupakan proses pengenalan terhadap lingkungan baru, meliputi: komunitas, sistem sekolah, tempat pembelajaran, dan rekan kerja. (Richard A. Golton, 1977: 159). Oleh Henry Simamora (1997:237) disampaikan bahwa substansi induksi adalah sebagai berikut:

- 1) Sejarah organisasi
- 2) Deskripsi produk organisasi
- 3) Struktur, otoritas dan hubungan tanggung jawab di dalam organisasi
- 4) Hukum, peraturan, dan kebijakan umum
- 5) Kebijakan tentang kesejahteraan
- 6) Rekan kerja yang lain

Dilakukannya proses induksi ini bertujuan untuk mempercepat tingkat adaptasi staf tersebut terhadap lingkungan kerja, sehingga waktu adaptasi menjadi lebih singkat dan efektivitas kerja akan lebih cepat diperoleh.

Proses induksi seharusnya termasuk beberapa tahapan berikut:

(1) Tahap 1: Sebelum tahun ajaran baru

(a) Kepala sekolah mengirimkan surat ucapan selamat datang kepada semua guru dan pegawai baru dan menawarkan pertolongan jika ada pertanyaan atau permasalahan ditemui. Surat tersebut juga harus berisi undangan untuk datang ke sekolah untuk mengkonfirmasi beberapa pertanyaan dan permasalahan. Jika mungkin, guru atau pegawai baru sudah diinformasikan tentang tugas mengajar dan penjadwalannya, serta menjelaskan bagaimana caranya mendapat duplikat bahan ajar yang dipakai di kelas.

(b) Guru baru seharusnya diberikan buku petunjuk atau bahan ajar yang akan menolongnya untuk berorientasi terhadap sekolah atau komunitas tentang workshop sekolah awal misalnya *teacher handbook*.

- (c) Guru atau pegawai yang berpengalaman seharusnya ditugaskan untuk menolong guru atau pegawai baru dalam orientasi pekerjaan, dan untuk menolongnya sebagai pemula terhadap permasalahan-permasalahan khusus yang muncul baik dalam kelas maupun luar kelas. Jika memungkinkan, guru yang berpengalaman diberi waktu bebas untuk mengambil tanggung jawab menolong guru yang baru, dan guru yang baru harus diberikan pengurangan beban mengajar sampai mereka mencapai "*their feet on the ground.*"
- (2) Tahap 2: Adakan Workshop Sekolah dan Orientasi Guru Baru
- (a) Guru atau pegawai baru diperkenalkan ke dewan guru pada pertemuan awal.
- (b) Jadwalkan rapat terpisah dengan guru atau pegawai baru ketika workshop sekolah berlangsung dengan fokus pada topik-topik berikut.
- Kebiasaan OSIS dan masyarakat sekitar
 - Filosofi dan tujuan-tujuan sekolah
 - Seluruh kebijakan dan operasional sekolah
 - Peran dari personel pendukung dalam sekolah/dinas pendidikan kecamatan, kabupaten/kota, misalnya konselor penuntun, dan prosedur acuan yang sesuai
 - Kebijakan dan prosedur disiplin
 - Kebijakan dan prosedur kehadiran
 - Prosedur permintaan dan penggunaan peralatan.

Selama pertemuan terpisah, guru atau pegawai baru diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, dan harus disediakan waktu pada akhir pertemuan, jika perlu, untuk menunggu pertanyaan yang belum dijawab pada saat pembahasan topik di atas. Tujuan workshop dibuat untuk induksi guru dan pegawai baru adalah untuk menolong mereka memulai berfungsi secara efektif pada situasi baru dan menjadi mengerti dan diterima oleh seluruh dewan guru dan pegawai.

(3) Tahap 3: Tindak Lanjut Kegiatan Induksi

(a) Sebagaimana disampaikan sebelumnya, seharusnya kegiatan induksi guru dan pegawai baru tidak hanya satu kali saja "one-shot affair" pada saat workshop sekolah, tetapi seharusnya merupakan kegiatan berkelanjutan pada tahun awal guru dan pegawai baru. Meskipun guru atau pegawai baru mungkin hanya akan memperoleh orientasi terbatas dan pertolongan dari orang dalam, namun kegiatan-kegiatan berikut ini seharusnya dapat memberi keuntungan bagi mereka jika dilakukan. Adapun kegiatan tersebut antara lain:

- *Rap session* bulanan dengan kepala sekolah dan individu tertentu untuk mendiskusikan berbagai pertanyaan yang ada, permasalahan-permasalahan, dan pengalaman-pengalaman yang dihadapi guru atau pegawai yang baru
- Pertemuan individual, jika dibutuhkan, dengan kepala sekolah dan guru yang ditugaskan sebagai "buddy teacher". Pertemuan ini dibutuhkan untuk membuat lebih eksplisit dan penguatan secara periodik sebelum mereka guru atau pegawai baru dimanfaatkan sampai pada tahap yang diharapkan
- Kunjungan antar kelas dan antar sekolah untuk pengamatan demonstrasi berbagai teknik mengajar
- Bantuan pengawasan khusus diawal tahun dengan kehadiran, disiplin, dan pelevelan. Tiga bidang ini akan memberi permasalahan-permasalahan besar bagi guru dan pegawai baru, dan mereka akan menghargai usulan yang konkrit dari pengelola sekolah

(4) Tahap 4 Evaluasi Program Induksi

(a) Program induksi tidak berbeda dengan program-program yang lain yang harus dievaluasi jika akan diperbaiki. Sumber bantuan yang penting dalam mengevaluasi program adalah pengguna program dalam hal ini adalah para guru dan pegawai baru. Oleh karena itu, pengelola sekolah harus attempt sepanjang tahun

