



Irma Yuliani, S.E., M.Si.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Editor:
Prof. AlFitri, M. Ag., LL. M., Ph. D.



Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia

Irma Yuliani, S.E., M.Si.



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Irma Yuliani, S.E., M.Si.

Manajemen Sumber Daya Manusia/Irma Yuliani, S.E., M.Si.

—Ed. 1—Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2023.

xii, 148 hlm. 23 cm

Bibliografi: 139

ISBN 978-623-372-773-0

Hak cipta 2023, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2023.3880 RAJ

Irma Yuliani, S.E., M.Si.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Cetakan ke-1, Januari 2023

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Copy Editor : Rara Aisyah Rusdian

Editor : Prof. AlFitri, M. Ag., LL. M., Ph. D.

Setter : Jamal

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwilingung, No.112, Kel. Leuwilingung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id <http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16456 Jl. Raya Leuwilingung No. 112, Kel. Leuwilingung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, seuntai rasa syukur kehadiran Allah Swt. yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya. Tak lupa selawat dan salam terhaturkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Saw., yang telah membawa umat dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang. Akhirnya, penulis dapat menyelesaikan buku tentang “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Melalui buku ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta sebagai salah satu pilihan referensi dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Perkenankanlah pada kesempatan ini penulis menyampaikan ribuan terima kasih kepada kedua orang tua, dan suami tercinta Imam Mustakim, S.Hut., M.E. serta anak-anak tersayang atas doa serta dukungannya, tak terkecuali semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penulisan buku ini terutama kepada yang terhormat dan kami banggakan Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda dan para wakil rektor, Dekan FEBI Dr. Hj. Darmawati, M.Hum., terkhusus Prof. Alfitri, M.Ag., LL.M. Ph.D. selaku Ketua LPPM

beserta seluruh jajaran dan keluarga besar UINSI Samarinda yang telah membantu, mendukung dan memfasilitasi hingga terbitnya buku ini. Semoga semua kebajikannya mendapat balasan pahala yang berlipat ganda dari Allah Swt., *Aamiin*.

Dalam buku ini, tertulis bagaimana konsep dari Manajemen Sumber Daya Manusia dan juga terkait penerapan manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga efisien serta berbagai solusi yang relevan atas permasalahan sesuai realita yang terjadi di lapangan. Buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman dan meningkatkan analisis serta kemampuan manajerial dalam sudut pandang *Human Resources Management*.

Terlepas dari semua itu, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan buku ini sehingga diharapkan kritik dan saran yang membangun untuk kesempurnaan di masa yang akan datang. Akhirnya semoga kita selalu dalam lindungan Allah Swt. dan semoga buku ini diterima dan bermanfaat untuk kita semua. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Samarinda, 3 Januari 2023

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
PENDAHULUAN	xi
BAB 1 TEORI DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI	1
A. Konsep Dasar Manajemen	1
B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia	6
D. Perbedaan Teori Konvensional dan Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	7
E. Prinsip-prinsip Syariah Islam	10
BAB 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI	15
A. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	15
B. Lahirnya Gerakan Manajemen Ilmiah	16

C. Tujuan dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	18
D. Pendekatan Multidimensional	21
BAB 3 PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI	25
A. Definisi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani	25
B. Manfaat Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani	26
C. Tantangan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani	28
D. Situasi Ketenagakerjaan Internal	34
BAB 4 PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI	39
A. Instrumen Perencanaan	39
B. Supply Sumber Daya Manusia	42
C. Perkiraan <i>Supply</i> Internal	43
D. Perkiraan <i>Supply</i> Eksternal	45
BAB 5 PERENCANAAN TENAGA KERJA	
A. Pentingnya Perencanaan Tenaga Kerja	47
B. Dasar Pengembangan MSDM	49
C. Fungsi MSDM dan Motivasi Kerja	51
D. Peran Perencanaan MDSM Secara Proporsional	54
BAB 6 PERAMALAN TENAGA KERJA	57
A. Meramalkan Permintaan (<i>Demand</i>) dan Metode-metode Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM)	57
B. Meramalkan Ketersediaan Tenaga Kerja (<i>Supply</i>) Sumber Daya Manusia	59
C. Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Sumber Daya Manusia	60
D. Program Rekonsiliasi Tenaga Kerja pada Sumber Daya Manusia	61

E. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Syariah	63
BAB 7 ANALISIS PEKERJAAN	67
A. Pengertian Analisis Pekerjaan	67
B. Manfaat dan Tujuan Analisis Pekerjaan	68
C. Jenis, Prinsip, dan Metode Analisis Pekerjaan	71
D. Rancangan Pekerjaan	74
E. Teknik Rancang Ulang Pekerjaan	75
F. Penentuan Kualifikasi dan Kualitas Tenaga Kerja	76
BAB 8 REKRUTMEN TENAGA KERJA	77
A. Konsep Rekrutmen Tenaga Kerja	77
B. Sumber Rekrutmen Tenaga kerja	79
C. Teknik dan Prosedur Rekrutmen Tenaga Kerja	84
D. Proses Rekrutmen Tenaga Kerja	85
BAB 9 SELEKSI TENAGA KERJA, PENDEKATAN DAN KUALIFIKASI	87
A. Pengertian Seleksi	87
B. Pendekatan dan Kualifikasi dalam Proses Seleksi	88
C. Tahapan dan Teknik dalam Seleksi	91
D. Masalah dan Keterbatasan dalam Proses Seleksi	93
BAB 10 PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA	95
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia	95
B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	96
C. Ruang Lingkup Pengembangan SDM	98
D. Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia	99
E. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan	101
F. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan	101
G. Tahapan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan	101
H. Pembinaan Mental Spiritual	105

BAB 11 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER	107
A. Perencanaan Karier	107
B. Manfaat Perencanaan Karier	108
C. Pengembangan Karier	109
D. Tujuan Pengembangan Karier dan Analisis Karier yang sukses	110
E. Promosi Jabatan	111
BAB 12 KOMPENSASI	113
A. Pengertian Kompensasi	113
B. Komponen-komponen Kompensasi	116
C. Tujuan Kompensasi	116
D. Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi	120
E. Langkah-langkah Penentuan Kompensasi	122
BAB 13 PENILAIAN PRESTASI KERJA	125
A. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	125
B. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja	127
C. Subjek, Objek, dan Pelaku Penilaian	129
D. Sistem dan Metode Penilaian Prestasi Kerja	129
E. Penilaian Prestasi Kerja dalam Dimensi Akuntansi	132
F. Motivasi Kepuasan dan Produktivitas Kerja	134
DAFTAR PUSTAKA	139
BIODATA PENULIS	145



PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumber daya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan terjemahan dari *manpower* manajemen. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam aktivitas perusahaan/bisnis. Dalam makalah ini kami akan membahas lebih

lanjut tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Seiring dengan perkembangan zaman dan begitu pesatnya sektor perekonomian yang semakin meningkat, dinamis dengan penuh persaingan serta tidak mengenal batas-batas wilayah. Berbagai perusahaan yang dijalankan dengan mudahnya untuk dilaksanakan. Oleh karena itu, perusahaan di zaman sekarang ini diperlukan sumber daya insani (manusia) yang jujur, cerdas, dan bertanggung jawab yang bertujuan untuk mewujudkan perusahaan yang bersifat keislaman, dan bukan hanya sekedar mencari keuntungan (*profit oriented*) tetapi ada pertanggungjawaban oleh masing-masing perusahaan tersebut.

Dan pada dasarnya setiap perusahaan tidak akan lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang dapat membantu melaksanakan serangkaian aktivitas dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan pula peran aktif manajer dalam memahami dan mengelola orang-orang yang ada di perusahaan tersebut. Pengelolaan sumber daya insani (manusia) harus dilakukan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya insani (manusia) tidak saja mengandalkan pada fungsi manajemen seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada fungsi operasional manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan, serta praktik pemberian kompensasi. Dari sisi pandangan agama islam hal ini juga tidak mengalami perbedaan. Semua praktik manajemen sumber daya insani (manusia) semua harus dijalankan sebaik-baiknya, berdasarkan apa yang sudah ada di dalam Al-Qur'an dan Hadis.

BAB 1

TEORI DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI

A. Konsep Dasar Manajemen

Konsep Dasar Manajemen sebetulnya sama usianya dengan kehidupan manusia, mengapa demikian karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip Manajemen, baik langsung maupun tidak langsung. Baik disadari ataupun tidak disadari. Ilmu Manajemen ilmiah timbul pada sekitar awal abad ke-20 di Benua Eropa Barat dan Amerika.

Di mana di negara-negara tersebut sedang dilanda revolusi yang dikenal dengan nama revolusi industri.¹

Yaitu perubahan-berubahan dalam pengelolaan produksi yang efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan masyarakat sudah semakin maju dan kebutuhan manusia sudah semakin banyak dan beragam sejenisnya.

Sekarang timbul suatu pertanyaan “siapa sajakah yang sebenarnya memakai Manajemen” apakah hanya digunakan di perusahaan saja

¹Basir Barthos. Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2014 hlm. 61.

atau apakah di pemerintahan saja. Managemen diperlukan dalam segala bidang. Bentuk dan organisasi serta tipe kegiatan. Di mana orang-orang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

1. Manajemen sebagai Ilmu

Manajemen telah dipelajari lama dan telah dikaji, diorganisasikan menjadi suatu rangkaian teori. Manajemen memerlukan disiplin-disiplin ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya untuk mencapai tujuan. Manajemen dalam upaya mencapai tujuannya berdasarkan kaidah ilmiah dan sistematis.

2. Manajemen sebagai Seni

Diartikan bahwa manajer dalam mencapai tujuan banyak dipengaruhi oleh keterampilan-keterampilan pribadi, bakat dan karakternya.

3. Manajemen sebagai Proses

Manajemen sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Manajemen sebagai proses lebih diarahkan pada proses mengelola dan mengatur pelaksanaan suatu pekerjaan, atau serangkain aktivitas dalam rangka mencapai tujuan.

4. Manajemen sebagai Profesi

Manajemen sebagai profesi penekankan pada kegiatan yang dilakukan sekelompok orang dengan menggunakan keahlian-keahlian tertentu. Keahlian-keahlian tersebut diperoleh karena telah memenuhi syarat atau standart tertentu dan diakui oleh masyarakat. Dengan keahlian tersebut seseorang dapat memperoleh suatu status.²

B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sementara itu, Schuler, *et.al.*, (Sutrisno, 2009:4) mengartikan bahwa:

²Basir Barthos. Manajemen ..., hlm. 68

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.³

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara terpadu.

Tujuan manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung tahap perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushwray (Sutrisno, 2009: 6), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antarpekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;

³Douglas, Hall T. & James Goodale G. Human Resources Management, Strategy, Design and Implementation. Glenview: Scoot Foresman and Company. 2016. hlm. 15

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler, *et.al.*, (dalam Sutrisno, 2009), setidaknya Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu:⁴

1. Memperbaiki tingkat produktivitas;
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Dalam buku *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Sedarmayanti (2009:6) mengungkapkan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi-fungsi MSDM guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan, dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang, kegiatan manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan satu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan,

⁴Nanang Fattah. Landasan Manajemen Pendidikan. Jakarta: Lentera. 2014. hlm. 31.

pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun yang akan datang.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit.⁵

C. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apayang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen

⁵Douglas, Hall T. & James Goodale G.*Human ...*, hlm. 17.

mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan pengeluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian harus dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli.

Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Makin besar suatu perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya. Penanganan semua persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Hakikat manajemen sumber daya manusia ialah, karyawan adalah kekayaan (*aset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik.⁶

D. Perbedaan Teori Konvensional dan Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Agama Islam merupakan agama yang *Rahmatan lil Alamin*, memberikan rahmat, berkah, dan kesejahteraan bagi semua umat di muka bumi ini. Oleh karena itu dasar pengelolaan perusahaan sudah semestinya berdasar pada prinsip tersebut. Termasuk dalam mengelola SDM atau karyawan. Hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan karyawan adalah (Afzalur Rahman, 2004).

⁶Nanang Fattah. *Landasan ...*, hlm. 52

1. Bekerja adalah hal yang mulia.

Rosulullah Saw. suatu saat pernah mencium tangan seorang sahabat ketika beliau mengetahui bahwa lelaki tersebut hitam (kasar) karena bekerja menggunakan martil, dan beliau sangat simpati mengetahuinya (Usad ul Ghabah Takzirah Sa'ad Ansari).

2. Bekerja adalah untuk kesejahteraan bersama.

Khalifah keempat Sayyidina Ali ra. pernah berkata dengan bangga bahwa dia pernah mengetahui Rasulullah Saw. sedang lapar dan dia bekerja, supaya dapat membelikan makanan untuk beliau. Dia bekerja membersihkan lumpur di kebun seorang Yahudi di luar Madinah, dan ia memperoleh 17 kurma, karena mengangkat 17 ember air. Akhirnya mereka makan buah tersebut bersama-sama.⁷

Kedua hal tersebut memberikan dasar yang kuat bagi seluruh karyawan bahwa perlunya pemikiran kesejahteraan bersama dan kemuliaan bersama dihadapan Allah jika kita bekerja dengan sungguh-sungguh. Dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan semuanya memiliki dasar bahwa Allah merupakan tujuan utama. Oleh karena itu, manajemen yang memperlakukan karyawan hanya sebagai objek perusahaan, dalam pandangan Ekonomi Islam dianggap manajemen yang lalai dari sifat adil yang semestinya menjadi dasar manajemen. Manajemen harus memanusiakan manusia dan menempatkan manusia sebagai fokus, tidak hanya sebagai faktor produksi semata. (Antonio, 2007).

Keharusan memperhatikan tuntunan Allah dalam pengelolaan SDM perusahaan, didasari adanya kenyataan, bahwa masih banyak dijumpai perusahaan yang dengan sengaja mengeksploitasi karyawan sekedar untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Karyawan dieksploitasi sedemikian rupa, sehingga mereka benar-benar takut untuk menyampaikan ide, gagasan, dan harapan mereka terhadap perusahaan. Banyak praktik tersebut kita jumpai, misalnya: jam kerja yang sangat ketat, pemberian gaji yang belum dapat memberikan kesejahteraan, tekanan yang kuat bagi karyawan untuk mencapai target yang telah di tentukan perusahaan.

⁷Jimmy Ash-Shidiqie (eds.). *Sumber Daya Manusia Untuk Indonesia Masa Depan*. Bandung: Mizan. 2018. hlm. 66.

Islam sangat tidak memuji perlakuan tersebut, karena dalam kenyataannya sistem ekonomi Islam memang mendasarkan pada keselarasan atau keseimbangan yang dapat dilakukan di antara kebutuhan material dan etika manusia. Sistem Ekonomi Islam tidak melupakan ciri pokok kemajuan manusia, yang bergantung kepada sejauh mana lancarnya koordinasi dan keharmonisan di antara aspek moral dan material dalam kehidupan manusia. (Afzalur Rahman, 1995). Dengan demikian praktik Manajemen SDM yang patut dilaksanakan adalah:

1. Pelaksanaan rekrutment tenaga kerja atau SDM hendaknya dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal penting yaitu:

- a. Kebaikan moral dan fisik

Hal ini menjadi syarat yang harus diupayakan untuk dilaksanakan karena kebaikan moral dan kebaikan fisik akan mengakibatkan seorang calon tenaga kerja atau SDM mudah mengembangkan gagasan, ide dan pemikiran yang baik, cerdas dan berkualitas.

Mengenai hal ini Allah telah menyampaikan tuntunannya di dalam surat Al-Qasas: 26, dan tuntunan dari Rasulullah seperti tercantum dalam: Hadis riwayat Tirmidzi dan Ibnu Majah.

- b. Kebaikan akal dan pikiran

Hal yang kedua tentang kebaikan akal dan pikiran. Kebaikan ini akan mengakibatkan seseorang menjadi lebih cerdas, tidak mudah putus asa, dan bersemangat untuk tetap maju dan berkembang menjadi lebih baik. Mengenai hal ini Allah telah memberikan penjelasan di dalam QS Yusuf: 55.

2. Pemberian tugas dan kewajiban kepada setiap karyawan hendaknya dijalankan dengan sebaik-baiknya, dan tidak dijadikan beban, sehingga mereka mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, hal ini sesuai dengan firman Allah Swt., dalam surat Al-Mu'minun: 62 sebagai berikut.

Terjemahannya: “Kami tidak membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya, dan pada sisi kami ada suatu kitab yang membicarakan kebenaran, dan mereka tidak dianiaya” (Al-Mu'minuun [23]: 62)

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah tidak membebani hidup manusia dengan hal-hal yang melampaui batas. Allah memberikan prinsip-prinsip yang positif dan memperbolehkan manusia memperoleh /mendapatkan kenikmatan. (Afzalur Rahman, 1998)

3. Pelatihan dan pengembangan hendaknya mampu memberikan kemajuan pada pelaksanaan tugas karyawan, oleh karena itu pelatihan dan pengembangan karyawan hendaknya meliputi program yang berorientasi pada perbaikan moral dan pelaksanaan kerja karyawan.

Disamping itu, sebagai seorang karyawan dalam pandangan ekonomi Islam, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan di antaranya (Mouris, 1995):

1. Setiap Individu atau karyawan harus memahami bahwa mereka tidak akan berubah dan berkembang kecuali dia berupaya untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
2. Keyakinan individu yang beruntung adalah mereka yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan individu yang celaka adalah mereka yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin.
3. Setiap individu bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, jika berbuat baik akan mendapatkan kebaikan, sedangkan apabila berbuat buruk maka akan mendapatkan keburukan.
4. Adanya kesadaran untuk menghindari perbuatan yang buruk, dan selalu menjalankan perbuatan yang baik (*Amar ma'rufnahi munkar*)⁸

Dengan adanya keseimbangan perilaku ini, yaitu antara perilaku karyawan dengan perilaku perusahaan maka, keseimbangan yang diharapkan dalam Islam akan terwujud. Dan itulah sebenarnya tujuan pengelolaan SDM dalam perspektif Islam.

E. Prinsip-prinsip Syariah Islam

Prinsip-prinsip syariah Islam terutama berdasarkan Al-Qur'an sebagaimana dijelaskan oleh Nurdien (2012) maupun Djamil (1999: 66), adalah sebagai berikut.

⁸Musya Asy'arie. Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Al-Qur'an. Jakarta: Lembaga Studi Filsafat Islam. 2017. hlm. 88.

a. Adam al-Haraj (tidak mempersulit atau memberatkan)

Dalam memberikan penetapan hukum, Allah Swt. memperhitungkan kemampuan yang dimiliki manusia, serta memperhitungkan bagaimana manfaat dan mudarat yang dapat ditimbulkan atas konsekuensi dari pelaksanaannya. Sebagaimana firmanNya: (QS Al-Baqarah: 286) Dalam ayat yang lain bahwa syariah Islam menghendaki umat untuk tidak memberatkan adalah sebagaimana Allah berfirman yang artinya: "... Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu..." (QS Al-Baqarah: 185). Dari prinsip yang pertama ini, hendaknya sumber daya manusia pada bank syariah memahami bagaimana memberikan pelayanan serta fasilitas kemudahan seringan dan semudah mungkin bagi para nasabahnya. Sehingga nasabah akan merasa nyaman dan tidak terberatkan dengan akad-akad yang ada, dia akan loyal dan bahkan mengajak orang lain untuk ikut menjadi bagian dari nasabah bank syariah tersebut, yang ujung-ujungnya dapat meningkatkan pertumbuhan bank syariah.⁹

b. Taqlil al-Taklif (mengurangi beban/menyedikitkan beban)

Prinsip ini merupakan langkah penanggulangan atau pencegahan terhadap mukallaf dari pengurangan atau penambahan dalam kewajiban agama. Hal tersebut untuk memperingan serta menjaga nilai-nilai kemaslahatan manusia itu sendiri pada umumnya, agar dapat tercipta suatu pelaksanaan hukum tersebut, tanpa dilandasi perasaan merasa terbebani yang berujung pada kesulitan bagi orang tersebut. Dari kacamata prinsip yang kedua ini, diharapkan sumber daya manusia bank syariah memahami urgensi dari membangun kemitraan kepada para nasabah dengan tujuan mengurangi beban yang dirasakan oleh para nasabah. Sehingga dengan bermitra dengan bank syariah nasabah merasakan hal yang nyata, bahwa beban-beban yang dirasakan sebelum bermitra semakin berkurang dan semakin ringan dengan menjadi bagian nasabah bank syariah tersebut. Hasil akhirnya sama, mereka akan setia menjadi bagian dari keluarga bank syariah tersebut, bahkan semakin banyak yang diajak.

⁹Jimmly Ash-Shidiqie (eds.). Sumber ..., hlm. 59.

c. Penetapan hukum secara periodik

Al-Qur'an sebagai pedoman hidup, merupakan kitab suci agama Islam yang sangat memperhatikan berbagai aspek yang ada, baik aspek natural, aspek spiritual, aspek kultural, maupun sosial umat. Dalam menetapkan sebuah hukum, Allah selalu mempertimbangkan apakah mental spiritual manusia telah siap untuk menerima ketentuan yang akan dibebankan kepadanya, karena hal tersebut tetap sejalan sebagaimana prinsip sebelumnya tidak mempersulit atau memberatkan.

Sumber daya manusia harus meningkatkan kesadaran akan pentingnya penyempurnaan peningkatan kompetensi, baik dalam memodifikasi produk-produk perbankan, serta memahami kontrak-kontrak syariah yang dikombinasi dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Walaupun hal itu dilakukan sedikit demi sedikit.

d. Sejalan dengan kemaslahatan universal

Manusia merupakan objek sekaligus subjek dari legislasi hukum al-Qur'an itu sendiri. Seluruh aturan hukum yang ada dan terdapat di dalamnya diperuntukkan demi perbaikan dan kepentingan kehidupan umat manusia, baik mengenai akal, jiwa, keturunan, agama, bahkan dalam pengelolaan harta benda yang dimilikinya, sehingga penerapan hukum dalam Al-Qur'an senantiasa memperhitungkan lima hal kemaslahatan, dan di situlah terdapat syariat Islam tersebut.

Dengan prinsip ini diharapkan bank syariah dapat menjadi kemaslahatan bagi semua umat manusia, bukan hanya pemodal, pelaksana atau manajemen, nasabah, maupun orang Islam saja. Tetapi, manfaatnya untuk semua umat manusia.

e. al-Musawah wa al-Adalah (persamaan dan keadilan)

Persamaan akan hak di muka inilah salah satu prinsip utama dari syariat Islam, baik yang berhubungan dengan ibadah maupun muamalah di antara sesamanya. Persamaan hak di sini tidak hanya berlaku untuk umat Islam saja, akan tetapi juga bagi seluruh manusia. Prinsip berupa persamaan hak serta keadilan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam menetapkan hukum Islam. Hal tersebut harus diwujudkan demi pemeliharaan harkat dan martabat manusia itu sendiri (basyariyah insaniyah). Sebagaimana firman Allah:

Terjemahannya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran), karena Allah, menjadi saksi dengan adil dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena adil itu lebih dekat kepada takwa, dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS Al-Maidah [5]: 8).

Dari ayat di atas, sebagai bagian dari sumber daya manusia di bank syariah harus mengerti betul bagaimana di dalam membuat akad-akad yang ada prinsip persamaan dan keadilan ini dijunjung tinggi. Sehingga tidak ada pihak-pihak yang dizalimi.¹⁰

¹⁰Ahmad Azhar Basyir. Falsafah Ibadah dalam Islam. Yogyakarta: UII Press. 2012. hlm. 90

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 2

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI

A. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Perkembangan MSDM dari masa ke masa terus mengalami perbaikan dan evaluasi yang bisa digunakan untuk pengalaman pendidikan bagi generasi baru dan praktisi SDM secara keseluruhan. Pada tahun 1910-1950, Dessler mengemukakan bahwa sejarah MSDM difokuskan pada fungsi dan peran manajemen SDM mulai dari seleksi, penempatan, pelatihan kerja, penghargaan, kompensasi, dll. Di mulai pada tahun 1910, Dessler (2007) mengungkap pada tahun tersebut terdapat dua tokoh yang berperan dalam perkembangan MSDM, yaitu Frank dan Lilian Gilbert yang mulai memperhatikan sisi manusiawi para karyawan dengan membuat rancangan kerja untuk mencapai efisien organisasi dengan mengurangi gerakan yang tidak perlu dalam bekerja serta untuk mengurangi kelelahan sehingga dapat menaikkan prestasi kerja. Hal ini dilengkapi oleh Elton Mayo Di mana pada pertengahan tahun 1920, ia melakukan suatu studi yang dinamakan The Hawthorne Studies dengan kesimpulan bahwa karyawan akan meningkatkan usahanya jika mereka diberi perhatian khusus, tidak hanya kebutuhan yang bersifat

ekonomi/material tetapi juga memerlukan pemenuhan kebutuhan sosial seperti penghargaan, perhatian, dan kepuasan kerja. Tahun 1930 mulai ada usulan mengenai hukum yang mengatur ketenagakerjaan seperti Nasional Labor Relation Act (Hukum Hubungan Tenaga Kerja Nasional) serta pembentukan serikat pekerja. Menurut Cenzo, *et al.* (1999, 482), serikat pekerja didefinisikan sebagai suatu organisasi yang dibentuk oleh pekerja, dari pekerja dan untuk pekerja yang bertujuan untuk melindungi pekerja, memperjuangkan kepentingan pekerja serta merupakan salah satu pihak dalam bekerja sama dengan perusahaan. Dessler (2007) juga mengungkapkan bahwa pada tahun 1940–1950 mulai diupayakan bidang personalia dalam organisasi terutama di manufaktur, perusahaan listrik, serta air minum dan transportasi namun bidang personalia pada waktu itu masih sebatas kegiatan pencatatan karyawan seperti gaji, jumlah karyawan, pendidikan, dan pensiun, sedangkan perhatian terhadap kebutuhan sosial karyawan tetap belum mendapat perhatian. Pada awal tahun 1980, Heneman (1999) mengungkapkan bahwa manajemen SDM mulai meningkatkan peranannya lagi yang mengarah pada lebih strategis sehingga bisa menambah nilai organisasi dengan keadaan yang tidak bisa ditebak dan berfluktuasi, karena pada waktu itu terjadi resesi ekonomi dunia sehingga organisasi harus mengurangi jumlah staf, melakukan restrukturisasi dan bahkan ada yang menutup pabrik. Pada saat ini, peran MSDM pada organisasi mulai memperhatikan pentingnya melibatkan karyawan pada semua kegiatan dan menghadapi berbagai tantangan dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Haigley, *et al.* (1999) yang mengungkapkan bahwa profesi SDM harus bisa beradaptasi dengan lingkungan yang baru menghadapi berbagai fluktuasi situasi yang bisa terjadi dalam organisasi.¹¹

B. Lahirnya Gerakan Manajemen Ilmiah

Scientific management atau manajemen ilmiah adalah pendekatan klasik untuk manajemen yang menekankan penerapan prinsip-prinsip ilmiah, termasuk peningkatan efisiensi, kinerja, dan produktivitas melalui analisis rasional terhadap komponen-komponen produksi. Pada awalnya, ini dikembangkan oleh F. W. Taylor pada abad ke-19. Pendekatan ini membentuk dasar dari apa yang sekarang kita kenal sebagai studi kerja.

¹¹<http://e-journal.uajy.ac.id/6702/3/EM218465.pdf>

Pendekatan ini menyatakan bahwa efisiensi operasional dapat dioptimalkan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang tepat. Dua prinsip dasar dalam pendekatan ini di antaranya adalah:

- Manajer harus bertanggung jawab penuh atas perencanaan pekerjaan dan harus menggunakan metode ilmiah untuk menentukan secara tepat bagaimana pekerjaan harus dilakukan untuk mencapai efisiensi maksimum;
- Manajer harus memilih orang yang paling tepat untuk setiap pekerjaan, melatih mereka untuk melakukan pekerjaan secara efisien, dan memantau kinerjanya untuk memastikan kesesuaian dengan yang diharapkan.

Telah umum diketahui bahwa Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah “menjalar” ke berbagai bagian dunia pada permulaan abad ke dua puluh ini, terutama ke Eropa daratan dan ke Amerika Utara. Salah satu manifestasinya ialah didirikannya makin banyak perusahaan besar yang bergerak dalam berbagai kegiatan perekonomian, termasuk industri, pertambangan dan perdagangan. Perkembangan demikian telah menunjukkan pengaruh yang sangat kuat pada perkembangan manajemen pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Dua pelopor utama yang selalu disebut dalam semua literatur tentang manajemen adalah Frederick W. Taylor di Amerika Serikat dan Henri Fayol di Perancis. Kedua pelopor tersebut adalah sarjana teknik. Taylor bekerja di pabrik baja dan Fayol di tambang batu bara. Dengan pengalaman berkara di perusahaan demikianlah mereka menghasilkan karya-karya tulis yang bahkan hingga kini banyak digunakan sebagai bahan referensi dalam mempelajari teori manajemen, termasuk teori manajemen sumber daya manusia.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh orang lain, ternyata karya kedua pelopor tersebut saling isi mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas para buruh. Hal itu dilakukannya melalui penelitian yang menghasilkan apa yang kemudian dikenal dengan “*time and motion study*”. Intinya terletak pada analisis yang menunjukkan bahwa pemborosan sering terjadi dalam kegiatan berproduksi karena para pekerja membuang waktu yang tidak sedikit karena gerakannya yang tidak efisien. Di lain pihak, Fayol melihat bahwa perusahaan tambang tempatnya berkarya

nyaris mengalami kehancuran karena kekurangan kemampuan para manajer, termasuk manajer puncak dalam melaksanakan tugas masing-masing. Ketika pada akhirnya Fayol memperoleh kesempatan memecahkan berbagai masalah manajerial.

Akan tetapi apabila disimak secara cermat, terlihat bahwa pada permulaan pertumbuhannya, gerakan manajemen ilmiah lebih menyoroti peningkatan efisiensi pada produktivitas para pekerja dalam menggunakan mesin-mesin yang mahal dan bukan pada perlakuan pada pekerja yang sesuai dengan harkat dan martabatnya.

C. Tujuan dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.¹²

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespons terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

¹²Malayu Hasibuan, S.P, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT. Bumi Aksara,2005), hlm. 9.

4. Tujuan Personal

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

Aktivitas Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Sadili (2010: 33), aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi 8 (delapan) aktivitas, yaitu:¹³

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi organisasi atau perusahaan tidak akan menonjol.

¹³Kusdyah Rachmawati Ike, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: 2008). hlm. 11.

c. Seleksi

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi organisasi atau perusahaan kemungkinan besar akan terjadi.

e. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

f. Kompensasi

Dalam suatu perusahaan, terutama perusahaan yang *profit-making*, maka pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan.

g. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Setiap organisasi bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja, guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak sehat.

h. Hubungan Karyawan Organisasi atau perusahaan

Bisnis tentu saja tidak semata-mata ingin memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawan, sebab manusia sebenarnya merupakan penentu akhir dari keberhasilan suatu organisasi.

D. Pendekatan Multidimensional

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia hendaknya dapat meningkatkan pembangunan nasional di Indonesia yang meliputi pembangunan sosial, ekonomi, dan politik, sehingga pengembangan MSDM harus ditingkatkan secara menyeluruh dari pendekatan aspek multidimensional yaitu pendekatan politik, ekonomi, hukum, sosiokultural, administratif, dan teknologikal.¹⁴

1. Pendekatan Politik

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat dari keyakinan yang semakin mendalam di kalangan para politis bahwa aset terpenting yang dimiliki suatu negara adalah SDM. Berbagai negara di dunia. Meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan alam, namun bila mempunyai SDM yang terdidik, terampil, dan mau bekerja keras serta setia kepada bangsa ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar.

2. Pendekatan Ekonomi

Pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang pada manajemen sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi

3. Pendekatan Hukum

Salah satu indikator kehidupan masyarakat modern adalah semakin tingginya kesadaran para warga masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing-masing. Semakin meningkatnya kesadaran demikian biasanya dipandang sebagai salah satu akibat positif dari tingkat pendidikan para warga masyarakat. Sebagai makhluk ekonomi, tiap warga berkewajiban menumbuhkan dan memelihara solidaritas sosial. Hal ini berarti antara lain, bahwa seorang kaya harus menyadari bahwa kekayaan yang dimilikinya itu memiliki fungsi social, misalnya dalam bentuk

¹⁴Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya,2002),h.12.

penggunaannya dalam bentuk lapangan kerja yang dapat dinikmati orang lain dan tidak hanya diri sendiri atau keluarganya.

4. Pendekatan Sosio Kultural

Manajemen Sumber Daya Manusia juga memerlukan pendekatan sosiokultural karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia, selain itu juga manajemen sumber daya manusia ini bersifat universal dan penerapannya tidak pernah bebas nilai. Pendekatan sosio budaya terlihat lebih jelas lagi apabila diingat bahwa manajemen SDM, baik disoroti dari sudut teori maupun aplikasinya selalu bersifat situasional. Meskipun demikian hal yang tidak perlu dilupakan ialah sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas, akan tetapi biasanya terdapat perbedaan-perbedaan yang bersifat idiosinkronatik yang tidak boleh menyimpang dari nilai-nilai sosial yang berlaku. Perbedaan ini timbul akibat beberapa faktor seperti: sejarah organisasi, konfigurasi anggotanya, para *stakeholders*, dan barang jasa yang dihasilkan organisasi.

5. Pendekatan Administratis

Secara makro, tujuan dan cita-cita serta harapan suatu bangsa diusahakan pencapaiannya dan perwujudannya melalui organisasi yang disebut negara. Secara mikro, tujuan dan cita-cita serta harapan sekelompok orang yang merasa memiliki kesamaan kepentingan juga diusahakan pencapaiannya melalui organisasi, seperti organisasi politik, organisasi niaga dan lainnya.

6. Pendekatan Teknologikal

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia, dampak tersebut dapat bersifat negatif karena pesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan berbagi hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada kurangnya kesempatan kerja, karena semakin banyaknya kegiatan yang dilakukan manusia diambil alih oleh mesin. Keberhasilan pendekatan teknologikal terletak pada kearifan manusia menggabungkan kemajuan di bidang teknologi dengan manajemen sumber daya manusia yang

berangkat dari harkat dan martabat manusia. Dalam pendekatan teknologikal terdapat perubahan-perubahan internal yang beraneka ragam bentuknya seperti perluasan atau penyempitan usaha dan kegiatan, pemanfaatan teknologi dan sebagainya. Sedangkan perubahan eksternal dapat bersumber dari berbagai faktor seperti faktor pendidikan, faktor kesehatan, faktor kependudukan, dan faktor ketidakpastian dalam menghadapi masa depan.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 3

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI

A. Definisi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani

Sumber daya didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada. Perkataan sumber daya (*resource*) merefleksikan *appraisal* manusia. Istilah sumber daya tidak mengacu pada objek atau substansi, tetapi mengacu pada fungsi operasional yang mencapai tujuan tertentu (seperti pemenuhan kebutuhan dan kepuasan). Dengan kata lain, sumber daya adalah abstraksi yang mencerminkan evaluasi manusia dan terkait dengan fungsi atau operasi. Siapa pun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut.¹⁵

MSDI adalah pengelolaan dan pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan organisasi. MSDI adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari

¹⁵Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 24.

hubungan dan peranan manusia/insani dalam perusahaan, yaitu mengenai pengaturan peranan manusia/insani dalam mewujudkan tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat secara optimal.¹⁶

Secara umum sumber daya organisasi dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia mencakup semua individu yang terlibat dalam organisasi, dan masing-masing memiliki peran dan fungsinya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sumber daya nonmanusia terdiri dari sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, materiil (bahan baku), dan lain-lain.¹⁷¹⁷

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya (6M), yaitu sebagai berikut.

1. *Man* (manusia)
2. *Money* (finansial)
3. *Materiil* (fisik)
4. *Machine* (teknologi)
5. *Method* (metode)
6. *Market* (pasar)

B. Manfaat Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani

Dalam menjalankan sebuah organisasi baik itu organisasi bisnis maupun nonbisnis keberadaan sdm atau sumber daya manusia sangatlah penting dan merupakan kunci utama dalam keberhasilan sebuah organisasi. Sebesar apa pun perusahaan tidak akan dapat bertahan lama dengan adanya SDM yang tidak baik dan tidak bisa mengolah sumber daya yang ada. Oleh karena itu, sangatlah penting membuat perencanaan pada sumber daya manusia.¹⁸

¹⁶Malayu Hasibuan, S.P, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2007), hlm.10.

¹⁷Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Yogyakarta:Andi Offset,2003), hlm. 1.

¹⁸Leukeun, "Manfaat Perencanaan SDM", Dikutip dari <https://leukeun.com/blog/artikel-1/post/manfaat-perencanaan-sdm-12>, diunduh tanggal 19 feb 2021

Perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi dilakukan oleh para pejabat organisasi misalnya seperti pihak manajemen. Di mana tujuannya adalah untuk memperkirakan apa saja kebutuhan organisasi di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi masalah dengan tepat pada organisasi tersebut.

Berikut beberapa manfaat perencanaan SDM:¹⁹

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM

Pada saat tahun berjalan mungkin sudah terjadi kasak-kusuk di belakang mengenai kinerja salah satu karyawan perusahaan yang kurang maksimal dan sebaiknya diganti dengan orang lain saja. Jika Anda sebagai pihak manajer perusahaan maka jangan abaikan hal ini karena Anda memang harus mengevaluasi lagi SDM yang Anda gunakan tersebut. Inilah yang dimaksud dengan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM supaya SDM dapat ditempatkan pada jabatan dan posisi yang sesuai dengan kemampuannya supaya tidak menimbulkan konflik atau penurunan kinerja dalam perusahaan. Dengan adanya perencanaan SDM ini perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih optimal dan maksimal.

2. Meningkatkan penghematan biaya

Biaya merupakan salah satu komponen penting yang ada di dalam perusahaan dan harus diperhatikan dengan betul karena jika ada yang salah mengenai biaya atau beban ini bisa membuat perusahaan mengalami masalah keuangan serius. Hal ini juga berkaitan dengan perencanaan SDM. Jadi ketika hendak berencana merekrut pegawai baru maka sebaiknya terlebih dahulu dilakukan promosi kenaikan jabatan dan penghentian jabatan pada beberapa posisi supaya tidak terlalu banyak SDM yang ada di dalam perusahaan. Hal ini juga akan membuat penghematan biaya gaji pada perusahaan tersebut.

3. Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten

Melalui perencanaan SDM akan membuat proses penempatan pegawai menjadi lebih tepat pada kemampuannya sehingga perusahaan dapat menjalankan kemampuannya dengan baik

¹⁹Leukeun, "Manfaat Perencanaan SDM", Dikutip dari <https://leukeun.com/blog/artikel-1/post/manfaat-perencanaan-sdm-12>, diunduh tanggal 19 feb 2021

untuk mencapai tujuan bersama. Ini juga diperlukan bagi pihak manajemen supaya bisa mengenali pegawainya dengan baik.

4. Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat
Perencanaan SDM ini juga akan memberikan sistem informasi yang akurat dan tepat bagi perusahaan sehingga setiap pegawai yang memiliki masalah atau kekurangan dapat di atasi dengan baik. begitu pula dengan pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik dari yang lain juga bisa diberikan bagian yang lebih baik.

5. Meningkatkan koordinasi antar-SDM

Ini juga merupakan salah satu manfaat yang sangat penting dari adanya sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai lebih optimal tanpa adanya miskomunikasi antardivisi. Meskipun terlihat sepele, namun ini kerap kali menjadi masalah Di mana ada miskomunikasi antardivisi dalam perusahaan perencanaan SDM ini. Ya karena dengan ini masing-masing atasan paling tidak selevel supervisor mampu mengenal pegawai lain dari divisi yang berbeda dan ini akan lebih mudah untuk mengoordinasikan antardivisi dengan baik

6. Menciptakan suasana kebersamaan

Dalam pelaksanaan perencanaan SDM juga menuntut adanya kematangan emosi, sikap, dan nilai antarmasing-masing SDM sehingga perlu adanya toleransi di dalamnya. Ini akan membantu menciptakan suasana kebersamaan yang lebih kondusif dalam pekerjaan.²⁰

C. Tantangan di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab kepada karyawan dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mengambil tindakan yang tepat dan akan meningkatkan keberhasilan suatu unit kerja. Kami menggunakan istilah unit secara umum. Ini bisa merujuk pada tim kerja, departemen, departemen. Departemen atau perusahaan. Karyawan terlibat langsung dalam produksi barang atau jasa. Karyawan dari karyawan tersebut adalah mereka yang membantu

²⁰Leukeun, "Manfaat Perencanaan SDM", Dikutip dari <https://leukeun.com/blog/artikel-1/post/manfaat-perencanaan-sdm-12>, diunduh tanggal 19 feb 2021

dalam pelaksanaan fungsi lini. Karyawan juga dapat dibedakan berdasarkan jumlah tanggung jawabnya. Karyawan yang lebih tua adalah mereka yang telah bekerja selama berjam-jam di perusahaan dan memiliki lebih banyak tanggung jawab daripada karyawan junior. Karyawan tidak tetap (kadang-kadang disebut pekerja kontrak) adalah mereka yang tidak menerima pembayaran ekstra untuk lembur (lebih dari 40 jam per minggu). Tidak dapat dipisahkan dengan tantangan utama yang dihadapi oleh manajer sumber daya manusia saat ini dikategorikan sesuai dengan fokus utama, yaitu: lingkungan, organisasi dan individu, dan tergantung pada lingkungan bisnis, yaitu: faktor internal dan eksternal.²¹

1. Tantangan Lingkungan

Tantangan lingkungan adalah kekuatan eksternal yang memengaruhi perusahaan. Mereka memengaruhi kinerja organisasi tetapi sebagian besar di luar kendali manajemen.

a. Perubahan secara signifikan

Jika Perusahaan ingin tetap eksis dan sejahtera, mereka harus beradaptasi dengan perubahan cepat dan efektif. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana kebijakan SDM dapat membantu atau menghalangi suatu perusahaan bersaing dengan perubahan eksternal seperti kota perusahaan baru.

b. Revolusi internet

Pertumbuhan dramatis situs internet dalam beberapa tahun terakhir mungkin merupakan satu-satunya yang benar-benar penting yang memengaruhi tren lingkungan organisasi dan praktik SDM perusahaan. Situs internet memiliki dampak meluas pada bagaimana organisasi mengelola SDM, sebagai contoh berikut menunjukkan:

- Kebutuhan keterampilan komunikasi tertulis yang lebih besar.
- Pengelolaan informasi yang berlebihan.

²¹Bima Mahadi, "Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia", Dikutip dari https://www.academia.edu/32095856/MAKALAH_TANTANGAN_MANAJEMEN_SDM_doc, diunduh tanggal 20 feb 2021.

- Hambatan pasar tenaga kerja (internet menciptakan pasar tenaga kerja terbuka di mana informasi tentang calon karyawan dan perusahaan tersedia pada basis global dan dapat diperoleh dengan cepat dan murah)
- Menggunakan pembelajaran *online*.
- Mengaktifkan SDM untuk fokus pada manajemen

c. Globalisasi

Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan-perusahaan As saat mereka memasuki dasawarsa abad dua puluh adalah bagaimana bersaing dengan perusahaan asing, baik dalam negeri maupun luar negeri. Banyak implikasi dari ekonomi global untuk MSDM. Berikut adalah beberapa contoh:

- Budaya Perusahaan Global
- Perekrutan Global
- Metamorfosis Industri
- Aliansi Global
- Tenaga Kerja Virtual

2. Tantangan Organisasi

Tantangan organisasi, memperhatikan mengenai masalah-masalah internal perusahaan.

a. Posisi kompetitif: biaya, kualitas, dan kemampuan khusus

- Pengendalian biaya. Sistem kompensasi yang menggunakan strategi *reward* yang inovatif untuk mengendalikan biaya tenaga kerja dapat membantu pertumbuhan perusahaan.
- Meningkatkan kualitas. Banyak perusahaan telah menerapkan manajemen mutu total (TQM) yang inisiatif, dirancang untuk meningkatkan kualitas semua proses yang mengarah ke produk akhir atau jasa.
- Menciptakan kemampuan khas. Cara ketiga untuk memperoleh keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan orang-orang dengan kemampuan khusus untuk menciptakan kemampuan dalam hal tertentu dalam bisnis.

b. Pemusatan

Organisasi umumnya memusatkan kegunaan utama dalam satu perusahaan yang berfungsi sebagai pusat komando perusahaan. Namun, *top-down* bentuk tradisional organisasi digantikan oleh desentralisasi, yang mentransfer tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan dari kantor pusat.

c. Penyusutan karyawan

Periodik penurunan tenaga kerja perusahaan untuk meningkatkan garis dasar, sering disebut perampingan standar menjadi praktik bisnis, bahkan di antara perusahaan yang pernah legendaris mereka menerapkan kebijakan “tidak PHK”, salah satu penyebabnya adalah *globalisasi*.

d. Restruktur organisasi

Organisasi-organisasi tinggi yang mempunyai banyak tingkat manajemen menjadi datar karena perusahaan mengurangi jumlah orang antara kepala eksekutif (CEO) dan karyawan peringkat terendah dalam upaya untuk menjadi lebih kompetitif. Sering kali merger gagal karena budaya dan sistem SDM dari perusahaan-perusahaan yang terlibat tidak menyatu. Demikian pula, merger dan bentuk-bentuk lain hubungan interorganisasional memerlukan campuran sukses dalam struktur organisasi, praktik manajemen, teknis keahlian, dan sebagainya.²²

3. Tantangan individu

Tantangan individual ini hampir selalu mencerminkan apa yang terjadi di organisasi yang lebih besar

a. Produktivitas

Produktivitas adalah perhitungan nilai berapa banyak karyawan individu menambah barang atau organisasi jasa yang menghasilkan. Semakin besar pengeluaran per individu, semakin tinggi tingkat produktivitas organisasi. Dari perspektif SDM, produktivitas karyawan dipengaruhi oleh kemampuan,

²²Bima Mahadi, “Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia”, Dikutip dari https://www.academia.edu/32095856/MAKALAH_TANTANGAN_MANAJEMEN_SDM_doc, diunduh tanggal 20 feb 2021.

motivasi, dan kualitas kehidupan kerja. Kompetensi karyawan, kompetensi dalam melakukan pekerjaan, dapat ditingkatkan melalui proses perekrutan dan penempatan yang memilih individu terbaik untuk pekerjaan. Dapat juga ditingkatkan melalui pelatihan dan program pengembangan karier dirancang untuk mempertajam karyawan keterampilan dan menyiapkan mereka untuk tambahan tanggung jawabnya. Motivasi mengacu pada keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan terbaik atau untuk mengerahkan upaya maksimal untuk melakukan tugas-tugas yang ditugaskan. Kualitas tinggi kehidupan kerja berhubungan dengan pekerjaan kepuasan, yang pada gilirannya merupakan prediktor kuat ketidakhadiran dan penggantian.

b. Pemberdayaan

Banyak pekerja perusahaan telah mengurangi ketergantungan pada atasan dan ditempatkan lebih penekanan pada kontrol individu dan tanggung jawab, untuk kerja yang perlu dilakukan. Proses ini telah diberi label pemberdayaan karena pemindahan karyawan itu arah dari sumber eksternal (biasanya langsung supervisor) ke sumber internal (individu keinginan sendiri untuk melakukan kinerja yang baik). Tujuan pemberdayaan adalah didapat terdiri dari semangat yang berlebihan, berkomitmen orang-orang yang melakukan pekerjaan mereka cakup karena mereka percaya di dalamnya dan menikmati melakukannya (Kontrol internal). Pemberdayaan dapat mendorong karyawan untuk menjadi kreatif dan untuk mengambil risiko, yang merupakan komponen utama yang dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan dalam lingkungan yang cepat berubah

Selain itu, tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia juga dapat dibagi atas dua berdasarkan lingkungan perusahaan, yaitu: faktor eksternal dan faktor internal:

1. Faktor Eksternal

Faktor lingkungan atau keadaan yang berasal dari luar organisasi/perusahaan yang dapat menghambat usaha peningkatan fungsi sumber daya manusia yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor tersebut adalah:

a. Angkatan kerja

Angkatan kerja merupakan kumpulan individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi. Keahlian dari tenaga kerja organisasi menentukan seberapa besar organisasi dapat meraih misinya. Sejak karyawan baru dipekerjakan dari luar organisasi, angkatan kerja dipertimbangkan sebagai faktor lingkungan eksternal. Angkatan kerja selalu berubah dan pergantian ini mendatangkan perubahan angkatan kerja dalam organisasi. Perubahan ini meliputi ras, jenis kelamin/gender, usia, nilai, dan norma budaya.

b. Persaingan

Suatu organisasi/perusahaan harus mendapatkan lebih banyak pelanggan dan harus mengalahkan pesaingnya dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang. Cara mana pun yang digunakan organisasi/perusahaan harus menganalisis pesaing dalam menetapkan skema pemasaran yang terarah dalam rangka memberikan kepuasan yang lebih besar kepada pelanggan.

c. Konsumen

Konsumen menukarkan sumber daya yang pada umumnya berbentuk uang dengan produk dan jasa organisasi. Konsumen bisa terdiri dari lembaga seperti sekolah, rumah sakit atau kantor pemerintah, atau organisasi lain seperti kontraktor, distributor, pabrik atau individual.

d. Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, peralatan, dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (bahan baku, informasi, dan sebagainya) menjadi keluaran (produk dan jasa). Perubahan teknologi dapat membantu organisasi untuk menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produk secara lebih efisien.

2. Faktor Internal

Faktor lingkungan atau keadaan yang bersumber dari dalam organisasi/perusahaan sendiri yang dapat menunda pencapaian perusahaan. fungsi sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor tersebut antara lain:

a. Misi

Jika suatu organisasi atau perusahaan tidak mempunyai misi atau maksud keberadaan maka mereka tidak akan mempunyai eksistensi. Misi identitas bisnis biasanya memproduksi dan atau mendistribusikan barang/jasa ekonomis. Keberadaan misi terhadap departemen sumber daya manusia minimal harus mencerminkan tujuan adanya kebutuhan sumber daya manusia akan individu yang memiliki nilai potensial dan kompetitif.

b. Kebijakan

Kebijakan juga merupakan strategi karena merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan. berulangkali kebijakan merupakan pernyataan yang tidak tertulis.

c. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sistem dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi makna pada karyawan dari organisasi/perusahaan tersebut dan aturan-aturan yang berlaku. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai norma dari perilaku, nilai-nilai, filosofi, ritual, adat dan simbol. Budaya akan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu.

d. Sistem informasi

Kualitas informasi akan memengaruhi kualitas kontribusi departemen sumber daya manusia yang digunakan dalam pengambilan keputusan personalia.

D. Situasi Ketenagakerjaan Internal

Ada dua situasi ketenagakerjaan internal SDM : internal dan eksternal. Internal bisa berasal dari karyawan yang telah ada yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau didemosi untuk mengisi lowongan. Eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

Bagian dari perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kebutuhan organisasi harus

di bandingkan dengan penyediaan tenaga kerja yang ada. Tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan. Harus dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada. Informasi ini menjadi dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh karyawan yang ada.

Audit and Replacement Chart juga penting bagi HRD. Dengan pengetahuan akan karyawan yang lebih banyak, HRD dapat merencanakan *recruiting, training, dan career planning* secara lebih efektif.

Pengetahuan ini juga dapat membantu HRD untuk memenuhi AAP dengan mengidentifikasi calon-calon minoritas *intern* untuk lowongan-lowongan tertentu.

Berikut adalah pertanyaan yang diberikan selama penilaian internal:

1. Pekerjaan apa yang ada pada saat ini?
2. Berapa banyak orang yang mengerjakan setiap tugas?
3. Apa hubungan laporan di antara tugas-tugas tersebut?
4. Berapa pentingnya masing-masing tugas tersebut?
5. Pekerjaan manakah yang membutuhkan penerapan strategi organisasi?
6. Apa saja karakteristik dari pekerjaan yang di harapkan ?

Metode-metode yang digunakan untuk mengestimasi/menilai *supply* SDM internal yaitu:

1. *Auditing* Pekerjaan dan Keahlian

Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam suatu perusahaan adalah mengaudit pekerjaan yang sedang dilakukan organisasi pada saat ini. Penilaian internal ini menolong menempatkan kedudukan suatu organisasi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif. Analisis yang komprehensif dari semua pekerjaan saat ini memberikan dasar untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan pada masa yang akan datang.

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

- a. Kepentingan audit bagi perusahaan
 - Untuk mengetahui prestasi karyawan.
 - Untuk mengetahui besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan.
 - Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
 - Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertikal-horizontal) dan/atau diberhentikan.
 - Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- b. Kepentingan audit bagi SDM
 - Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
 - Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan lainnya.
 - Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
 - Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya

2. Inventarisasi Kemampuan Organisasi

Sumber dasar dari data tenaga kerja adalah data Sumber Daya Manusia pada organisasi. Perencana dapat menggunakan inventarisasi ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, penyeleksian, dan pengembangan sumber daya manusia. Juga informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan kemampuan tambahan yang diperlukan tenaga kerja masa mendatang yang mungkin belum diperlukan pada saat ini

Komponen Inventarisasi Kemampuan Organisasi sering kali terdiri dari:

1. Demografi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi, masa kerja pada jenis tugas yang sekarang).
2. Kemajuan karier secara individu (penanggung tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap jenis tugas, promosi atau perubahan ke tugas lain, tingkat upah).

Data kinerja secara individu (penyerlesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya). Ketiga informasi di atas dapat diperluas meliputi:

- Pendidikan dan pelatihan
- Mobilitas dan letak geografis yang diinginkan
- Bakat, kemampuan dan keinginan yang spesifik
- Bidang yang diminati dan tingkat promosi di dalam perusahaan
- Tingkat kemampuan untuk promosi

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 4

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/INSANI

A. Instrumen Perencanaan

Proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikerjakan selama periode tertentu dan apa yang dilakukan agar mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan SDM terfokus pada penyusunan seperangkat kebijakan-kebijakan program SDM yang terpadu untuk mencapai tujuan perusahaan dan SDM

Menurut Bambang Wahyudi, Perencanaan SDM di artikan sebagai suatu perencanaan tentang suatu proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dan diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja dan penempatannya, sehingga terdapat suatu kemungkinan tercapainya suatu rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A Perencanaan SDM adalah menentukan kualifikasi SDM, yang dibutuhkan perusahaan baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang termasuk jumlah SDM yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Perencanaan SDM ini juga sering dikaitkan dengan Perencanaan Pekerjaan, yang memiliki definisi sebagai berikut: “Yaitu proses memformulasi rencana-rencana untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan ini akan diisi oleh calon dari dalam atau luar” (Gary Dessler).

Prosedur dan Tahapan Seleksi:

1. *Initial or Preliminary Interview*

Merupakan cara seleksi yang tidak memakan waktu terlalu lama dan dilakukan secara singkat, karena informasi yang ingin diperoleh juga tidak banyak. Sebagai tahap pendahuluan, informasi yang ingin diperoleh antara lain mengenai penampilan (*appearance*) dan kemampuan berkomunikasi secara lisan. Selain menerima informasi, tahap ini juga dimanfaatkan untuk memberi informasi tentang kondisi, fasilitas-fasilitas, peraturan-peraturan, serta hal-hal lain yang kiranya cukup penting (khususnya menyangkut jabatan yang dilamarnya) kepada pelamar apabila ia diterima. Tujuan memberikan informasi tentang organisasi kepada pelamar adalah agar pelamar dapat memantapkan diri untuk melanjutkan atau tidak ke tahap selanjutnya.

2. *Application Blank*

Apabila wawancara telah terselesaikan, mereka diminta untuk mengisi formulir lamaran (*application blank*). *Application blank* berisi informasi faktual dari diri pelamar. Melalui formulir ini, organisasi mempunyai gambaran umum tentang diri pelamar, paling tidak tingkat pendidikan, pekerjaan, kegiatan-kegiatan yang pernah dilakukan (aktivitas sosial), minat, agama, dan sebagainya.

3. *Check Of References*

Seleksi menurut referensi ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang perilaku pelamar di masa lalu. Biasanya informasi diperoleh dari organisasi atau atasan yang disebutkan identitasnya oleh pelamar, dan bisa dihubungi langsung untuk mengecek kebenaran referensinya.

4. *Psychological Test*

Tes ini dilakukan dengan serangkaian kegiatan pengukuran untuk mendeskripsikan sang pelamar mulai dari kemampuan, kepribadian, kecenderungan, dan sebagainya.

5. *Employment Interview*

Wawancara merupakan metode yang banyak dipakai untuk menyeleksi calon pegawai. Dua jenis wawancara yang umum dikenal adalah wawancara terpimpin dan wawancara bebas. Wawancara terpimpin menggunakan *interview guide* yang telah tersusun secara sistematis. Sedangkan wawancara bebas merupakan pertanyaan yang diajukan secara spontan.

6. *Approval by the Supervisor*

Pengesahan oleh atasan langsung. Umumnya, informasi yang telah diperoleh bersifat umum dan merupakan hal-hal yang formal. Pada kesempatan ini pelamar dihadapi oleh atasan langsungnya, yang akan melakukan seleksi di mana materinya lebih kepada pekerjaan sesungguhnya yang akan diberikan pada pelamar.

7. *Physical Examination*

Tes kesehatan di sini adalah tes yang menyangkut jasmani, di mana tiga sasaran utamanya adalah sebagai berikut.

- a. Memastikan kesehatan jasmani
- b. Melindungi perusahaan terhadap gugatan yang tidak beralasan berdasarkan undang-undang kompensasi atau tuntutan ganti rugi.
- c. Melindungi organisasi dari masuknya penyakit menular ke dalam organisasi.

8. *Induction or Orientation*

Langkah selanjutnya adalah pengenalan atau orientasi yang akan mengenalkan pegawai kepada perusahaan dan jabatannya. Umumnya pengenalan atau orientasi terdiri atas tiga tahap, yakni sebagai berikut. Tahap *pertama* diselenggarakan oleh staf unit personalia, dan berisi penjelasan mengenai tunjangan kesejahteraan karyawan, gaji, kesehatan, dan keselamatan kerja, masa percobaan, waktu kerja, hari libur, penempatan, dan lain-lain.

Tahap *kedua* biasanya dilaksanakan oleh supervisor. Karyawan yang baru diangkat diperkenalkan kepada sesama karyawan, dibawa keliling departemen, dan diberi informasi detail mengenai prosedur kerja, jam kerja, dan lainnya.

Tahap *ketiga* yakni tindak lanjut atas kedua tahap sebelumnya, dilakukan beberapa minggu kemudian.

B. Supply Sumber Daya manusia

Suplai sumber daya manusia berasal dari dua sumber: internal dan eksternal. Suplai internal (*internall labor supply*) berhubungan dengan tenaga kerja yang sudah ada yang dapat dipromosi, ditransfer, didemosi, atau ditempatkan kembali. Untuk ini perlu *skills inventory*, ialah bank data yang memuat informasi dasar tentang masing-masing personalia. Suplai eksternal (*external labor supply*) berhubungan dengan tenaga kerja yang belum bekerja di dalam, seperti tenaga kerja organisasi lain atau tenaga kerja yang berstatus penganggur (*unemployed*).

Perencanaan sumber daya manusia dirancang untuk menjamin agar kebutuhan persediaan tenaga kerja (manajer dan nonmanajer) yang dibutuhkan organisasi terpenuhi secara tetap dengan jumlah dan kualifikasi persyaratan yang tepat. Dengan kata lain, untuk mendapatkan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang bagus diperlukan perencanaan tenaga kerja

1. Internal

Setelah departemen sumber daya manusia membuat proyeksi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, langkah berikutnya adalah menganalisis sumber daya manusia yang tersedia. Analisis sumber daya manusia memproyeksikan suplai sumber daya manusia yang tersedia saat ini ke masa depan untuk memprediksi suplai sumber daya manusia yang akan tersedia selama periode yang direncanakan. Suplai internal berasal dari karyawan yang ada sekarang yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau diberhentikan guna memenuhi kebutuhan yang telah diantisipasi sebelumnya.

Faktor yang perlu dipertimbangkan:

- a. Ketidakhadiran
- b. Putaran Karyawan
- c. Persediaan SDA saat ini
- d. Tingkat Produktivitas
- e. Perpindahan di antara pekerjaan-pekerjaan lain

2. Eksternal

Tidak setiap lowongan di masa depan diisi oleh karyawan-karyawan yang ada sekarang. Beberapa pekerjaan kekurangan penggantian untuk mengisi lowongan manakala hal itu terjadi. Pekerjaan lainnya adalah *entry level*, yakni merupakan pekerjaan awal yang diisi dengan orang-orang yang tidak bekerja saat ini dan karyawan perusahaan lain. Tanpa adanya kandidat internal, kebutuhan eksternal sumber daya manusia akan mencuat.

Pertumbuhan perusahaan dan efektivitas departemen sumber daya manusia sangat menentukan kebutuhan akan pengisian ke dalam orang-orang dari luar perusahaan. Pertumbuhan biasanya menyebabkan lowongan *entry level*, terutama jikalau perusahaan mempromosikan dari dalam untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Jumlah lowongan yang bukan *entry level* juga tergantung pada seberapa baik manajer dan departemen sumber daya manusia membantu kalangan karyawan dalam mengembangkan kapabilitas mereka. Sekiranya karyawan tidak dipacu untuk memperluas kapabilitas mereka, mereka mungkin tidak akan siap mengisi lowongan di masa yang akan datang. Kekurangan pengganti yang dapat dipromosikan menciptakan kekosongan pekerjaan yang harus diisi secara eksternal.

C. Perkiraan *Supply Internal*

Perkiraan suplai internal mempunyai aspek yang lebih luas dan bukan sekedar memperkirakan jumlah tenaga yang ada, melainkan termasuk tinjauan untuk mengevaluasi kemampuan karyawan yang ada saat ini. Hasil dari tinjauan kemampuan ini untuk mencari kemungkinan-kemungkinan di antara karyawan yang sudah ada untuk dipromosikan atau di pindahkan dari bagian satu kepada bagian yang lain yang lebih cocok di waktu yang akan datang. Perkiraan suplai internal ada tiga cara, yaitu:

1. Inventarisasi SDM

Kegiatan inventarisasi SDM ini sangat penting dalam rangka untuk mencari bibit-bibit pimpinan organisasi, dan juga berguna bagi pemanfaatan SDM bagi organisasi. Sebaiknya inventarisasi SDM ini dilakukan secara periodik atau diperbarui.

2. Bagian Penempatan

Bagian penempatan adalah suatu penyajian secara visual dan skematis tentang penggantian karyawan, dan pengisian lowongan pekerjaan. Bagian ini antara lain dapat menunjukkan karyawan mana yang telah siap dan perlu untuk dipromosikan, dan membantu manajemen puncak untuk memvisualisasikan jalur-jalur alternatif bagi karyawan.

3. Analisis Markov

Dalam sistem kepegawaian secara umum terdapat 5 pergantian atau perubahan yang di alami oleh karyawan, yakni: pindah, naik pangkat, turun pangkat, keluar, dan perubahan kemampuan akibat pendidikan atau pelatihan. Dari analisis perubahan-perubahan yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya dapat dihasilkan suatu pola tertentu, dan oleh markov dapat dipakai untuk memproyeksikan suplai karyawan atau SDM pada waktu yang akan datang.

1. Manajemen SDM

Dalam melakukan perkiraan tentang suplai SDM secara internal, dewasa ini menyelenggarakan audit SDM dipandang sebagai suatu keharusan. kegiatan yang demikian memberikan informasi yang berharga baik bagi manajemen maupun bagi para perencana SDM dalam organisasi. audit SDM yang terselenggara dengan baik akan menghasilkan berbagai jenis informasi tentang SDM dalam organisasi seperti dalam jumlahnya, pengalaman kerja, umur, jabatan yang pernah dipangku, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, pengetahuan dan keterampilan khusus yang pernah dimiliki, bakat, minat, besar kecilnya tanggung jawab, jenis pekerjaan yang dilakukan dan informasi lain yang memberikan gambaran yang lengkap setiap pekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan juga informasi tentang kelemahan atau kekurangan serta kelebihan atau kekuatan seseorang.

2. Analisis

Perkiraan suplai internal yaitu menyuplai lowongan yang ada dalam suatu organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut. Melalui informasi-informasi yang telah dikumpulkan dari informasi-informasi tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan mana yang

sesuai atau memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menempati posisi lowongan tersebut.

D. Perkiraan *Supply* Eksternal

1. Pengembangan SDM

Tidak semua kebutuhan atau lowongan dapat dipenuhi oleh tersedianya karyawan yang ada di dalam organisasi itu sendiri oleh sebab itu untuk memenuhi kebutuhan tersebut organisasi harus mencari dari pasaran kerja di pasaran kerja diluar (*labor market*). Oleh sebab itu, estimasi suplai ini diperoleh dari pasaran kerja. ekstimasi eksternal harus memperhatikan kecenderungan kependudukan dan sikap masyarakat terhadap organisasi yang bersangkutan.

2. Manajemen SDM

Betapa pun matangnya perencanaan SDM dilakukan, tidak semua lowongan bisa diisi oleh tenaga-tanaga yang sudah terdapat dalam organisasi. Artinya, tidak semua lowongan dapat diisi melalui mutasi kepegawaian, baik melalui promosi, demosi, alih tugas, maupun alih wilayah kerja. Meskipun diakui bahwa promosi dari dalam merupakan suatu kebijaksanaan terpuji, kebijaksanaan tersebut belum tentu selalu dapat dilaksanakan. Berhasil tidaknya kebijaksanaan tersebut dilaksanakan sangat tergantung dua hal, yaitu:

- a. Mampu tidaknya para karyawan bertumbuh, baik dalam arti mental psikologis maupun teknis profesional.
- b. Ada tidaknya dorongan dan kesempatan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dari atasan kepada para bawahan masing-masing.

3. Analisis

Dalam suatu organisasi ada kalanya lowongan pekerjaan tidak selalu dapat dipenuhi oleh karyawan yang telah bekerja dalam organisasi tersebut, mungkin karena karyawan tidak mau mengembangkan keterampilanya atau tidak ada dukungan dari atasanya, oleh karena itu lowongan bisa di suplai dari luar organisasi melalui pasaran kerja, informasi tersebut dapat di analisis melalui media massa, publikasi, dll.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 5

PERENCANAAN TENAGA KERJA

A. Pentingnya Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi, Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander. Sementara menurut G Steiner, dikatakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya di masa depan. Dari ke dua definisi yang disebut di atas, sementara dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan.²³

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan

²³Sunarta, "Perencanaan Sumber Daya Manusia", http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/PERENCANAAN%20SDM_0.pdf, diakses pada tanggal 17 Maret 2021.

berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Menurut Andrew E. Sikula. Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat. Menurut George Milkovich dan Paul C. Nystrom. Perencanaan tenaga kerja adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan keluar organisasi yang bertujuan untuk mempergunakan tenaga kerja seefektif mungkin dan mempunyai sejumlah pekerja yang memenuhi kualifikasi dalam mengisi posisi pada saat tepat. Menurut Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander.²⁴

Perencanaan SDM penting bagi setiap organisasi yang ingin bertahan hidup dan berkembang. Perencanaan SDM dilakukan sesuai kebutuhan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungannya baik internal maupun eksternal dan untuk dapat diperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan kapan saja.²⁵

Untuk dapat memanfaatkan SDM yang berkualitas dalam mencapai tujuan organisasi atau efektivitas organisasi tidaklah mudah, hanya dapat terjadi setelah dilakukan perencanaan SDM yang cermat, rasional, fleksibel, dan *continue*. Perencanaan disini memiliki dimensi-simensi yang luas sehingga penting bagi 3 tingkat utama yaitu: penting bagi tingkat perorangan, penting bagi tingkat organisasi dan penting bagi tingkat nasional.

- 1) Penting bagi individu/perorangan karena perencanaan dapat membantu mengikat keterampilan individu, meningkatkan pengembangan karier, dapat menghilangkan stres karena tekanan pekerjaan.
- 2) Penting bagi organisasi karena perencanaan SDM dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

²⁴Bintang Ariesta, Maudy Ludmila, dkk, "Perencanaan Sumber Daya Manusia", <http://herusuilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/MAKALAH-Perencanaan-Sumber-Daya-Manusia.pdf>, diakses pada tanggal 17 Maret 2021.

²⁵H. Sutadji, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Dee Publish, 2010), hlm. 18.

- 3) Penting bagi tingkat nasional, karena perencanaan dapat meningkatkan kualitas secara nasional, kualitas angkatan kerja serta negara yang terampil di bidang iptek, inovatif terhadap perubahan, dan memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi.

Perencanaan juga penting karena perencanaan mempunyai kegunaan dalam mengembangkan dan memberdayakan SDM. Kegunaan perencanaan meliputi

1. Memberdayakan SDM secara efisien dan efektif
2. Mengembangkan peluang karier yang lebih efektif
3. Mengembangkan SDM yang memiliki kepuasan kerja
4. Memadukan aktivitas SDM dan tujuan organisasi serta tujuan individu secara efisien
5. Membantu program rekrutmen dan seleksi lebih ekonomis
6. Membantu program pelatihan lebih efektif
7. Membantu mengembangkan sistem informasi SDM sehingga menyediakan informasi yang akurat tentang kegiatan SDM
8. Membantu program restrukturisasi organisasi yang lebih efektif

Jadi perencanaan penting karena perencanaan dengan variasinya ditujukan pada upaya membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan dapat meminimalkan resiko atau ketidakpastian suatu tindakan dengan melakukan analisis masa datang dan analisis konsekuensi dari setiap tindakan ketidakpastian dapat dikurangi dan keberhasilan dapat dicapai.²⁶

B. Dasar Pengembangan MSDM

Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda/lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

²⁶ hlm. Sutadji, Perencanaan dan ..., hlm. 18-20.

Di dalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan, dan pelatihan dan pengelolaan (manajemen).²⁷

Pengembangan SDM dalam konteks organisasi adalah proses di mana karyawan suatu organisasi dibantu, secara berkelanjutan dan terencana untuk:

1. Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang akan datang;
2. Mengembangkan pengetahuan umum sebagai individu dan menemukan serta mengeksplor potensi diri untuk tujuan pengembangan organisasi mereka sendiri dan atau; dan
3. Mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim, dan kolaborasi di antara subunit dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi, dan kebanggaan karyawan. Perbedaan Pengembangan SDM dan Manajemen SDM Keduanya merupakan konsep manajemen yang sangat penting, khususnya terkait dengan sumber daya manusia organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia dapat dibedakan atas dasar berikut.

1. Manajemen sumber daya manusia berorientasi pada pemeliharaan sedangkan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada pengembangan.
2. Struktur organisasi dalam hal manajemen sumber daya manusia adalah independen sedangkan pengembangan sumber daya manusia menciptakan struktur, yang saling bergantung dan saling terkait.
3. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efisiensi karyawan sedangkan bertujuan untuk pengembangan karyawan serta organisasi secara keseluruhan.
4. Tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia diberikan kepada personel/departemen manajemen sumber daya manusia dan khusus untuk manajer personalia sedangkan tanggung jawab HRD diberikan kepada semua manajer di berbagai tingkatan organisasi.

²⁷Herususilofia Lecture, "Pengembangan Sumber Daya Manusia", <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/11/KONSEP-PENGEMBANGAN-SUMBER-DAYA-MANUSIA.pdf>, diakses pada tanggal 17 Maret 2021.

5. Manajemen sumber daya manusia memotivasi karyawan dengan memberikan mereka insentif atau penghargaan moneter sedangkan pengembangan sumber daya manusia menekankan pada memotivasi orang dengan memuaskan kebutuhan tingkat tinggi.²⁸

C. Fungsi MSDM dan Motivasi Kerja

1. Fungsi MSDM

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya²⁹.

Secara umum, terdapat 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

a. *Planning*

Fungsi manajemen yang pertama adalah fungsi perencanaan. Yang dimaksud fungsi perencanaan adalah manajemen berfungsi untuk menyusun rencana dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. *Planning* merupakan fungsi yang terpenting, karena tanpa adanya perencanaan maka fungsi-fungsi lain tidak dapat dilaksanakan dan tentunya tujuan manajemen tidak akan tercapai.

b. *Organizing*

Fungsi pengorganisasian adalah fungsi manajemen dalam hal pembagian tugas dan kegiatan besar menjadi kecil untuk dibagikan pada para anggota sesuai keahlian masing-masing anggota organisasi. Dalam arti manajemen bertugas untuk mengelompokkan orang, tugas, tanggung jawab dan wewenang sesuai porsi sehingga mencapai tujuan organisasi itu sendiri secara bersama-sama.

c. *Directing*

Pengarahan merupakan tindakan yang dilakukan agar semua anggota berusaha untuk mencapai cita-cita organisasi. Dalam fungsi pengarahan ini, fungsi manajemen adalah untuk meningkatkan

²⁸I Wayan Dana, "Konsep Pengembangan dan Manajemen SDM" <https://www.denpasarinstitute.com/irqsharing/read/7>, diakses pada tanggal 17 Maret 2021

²⁹Repository, "Manajemen Sumber Daya Manusia", <http://repository.unpas.ac.id/37851/1/BAB%20II.pdf>, diakses pada tanggal 17 Maret 2021.

efektivitas dan efisiensi kinerja para anggota secara optimal dalam mencapai cita-cita perusahaan.

d. *Controlling*

Yang terakhir adalah fungsi pengendalian. Yang di maksud dengan fungsi ini adalah manajemen untuk menilai kinerja para anggota sesuai dengan standar yang telah dibuat kemudian melakukan perubahan dan perbaikan jika terdapat hasil penilaian yang kurang baik. Dalam hal ini perusahaan perlu menyiapkan rencana perusahaan agar fungsi ini dapat berjalan dengan baik dan efisien sehingga tidak menghabiskan banyak biaya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana
- e. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- f. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan
- g. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan

- h. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan
- i. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun
- j. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal
- k. Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas sangat penting bagi karyawan dan perusahaan. Apabila motivasi dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.³⁰

2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi. Konsep lain motivasi adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno, motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang tidak nampak yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Motivasi penting, karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan,

³⁰Repository, "Manajemen Sumber...

pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya.³¹

D. Peran Perencanaan MDSM secara Proporsional

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
3. Menyeleksi calon pekerja
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan
7. Melakukan evaluasi kinerja
8. Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, dan penegahan disiplin kerja
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
10. Membangun komitmen kerja
11. Memberikan keselamatan kerja
12. Memberikan jaminan kesehatan
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan
14. Menyelesaikan keluhan relationship karyawan.³²

³¹Eprints Dinus, "Manajemen Sumber Daya Manusia", http://eprints.dinus.ac.id/22708/11/bab2_19602.pdf diakses pada tanggal 17 Maret 2021.

³²Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, "Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia", <http://digilib.uwp.ac.id/digilib/>, diakses pada tanggal 18 Maret 2021.

Ada beberapa peran dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dalam hal dilibatkan dalam mengotomatiskan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan ini lebih bersifat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi. Baik aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus

fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kedudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan memengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyasati kekurangan ini.³³

³³Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, “Buku Ajar...

BAB 6

PERAMALAN TENAGA KERJA

A. Meramalkan Permintaan (*Demand*) dan Metode-metode Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM)

Peramalan permintaan SDM, meliputi penentuan jumlah, keahlian, dan lokasi karyawan yang akan diperlukan perusahaan pada waktu yang akan datang dalam rangka untuk mencapai sasaran organisasi. Sebelum perusahaan dapat menentukan kebutuhan SDM tersebut maka perusahaan harus terlebih dahulu dapat meramalkan permintaan terhadap barang dan jasa perusahaan. Selanjutnya, hasil dari peramalan terhadap barang dan jasa tersebut digunakan untuk menentukan berapa orang yang diperlukan untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi permintaan produk perusahaan.

Beberapa teknik untuk peramalan permintaan SDM saat ini telah banyak digunakan oleh para profesional SDM. Beberapa di antaranya sebagai berikut.

1. *Trend analysis* (analisis perkembangan)

Metode ini merupakan peramalan kebutuhan akan sumber daya manusia yang dilakukan secara logis dengan melakukan pengkajian

berdasarkan kejadian-kejadian pada masa lampau. Dapat juga dilakukan untuk jenis pekerjaan kelompok baik untuk pekerjaan pada bagian produksi maupun administrasi. Tujuannya adalah untuk dapat mengidentifikasi perkembangan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2. *Zero-Base Forecasting* (peramalan berbasis nol)

Metode ini menggunakan jumlah karyawan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Apabila suatu pekerjaan tertentu mengalami kekosongan akibat ditinggalkan pekerjaannya tidak mempersoalkan karena pensiun, dipecat atau mengundurkan diri, kekosongan itu tidak diisi secara langsung. Tetapi terlebih dahulu dilakukan analisis yang secara cermat apakah perlu dilakukan pengisian karyawan baru sebagai pengganti atau tidak. Suatu kemungkinan dapat dilakukan dengan melatih karyawan yang bertahan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang kosong tersebut.

3. *Bottom-Up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Kebutuhan akan sumber daya manusia dapat ditentukan melalui peramalan pada setiap tingkatan setiap bagian secara berurutan mulai tingkatan yang terendah sampai tertinggi. Pendekatan ini didasarkan bahwa manajer pada setiap bagian dalam perusahaan dapat meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia.

Begitu pula pada setiap bagian organisasi mulai dari tingkat rendah sampai tertinggi dapat menentukan kebutuhan akan sumber daya manusia, pada akhirnya akan diperoleh jumlah secara keseluruhan. Proses ini lebih bersifat interaktif karena selalu ada diskusi dan negosiasi dalam peramalan kebutuhan pada bagian tingkat rendah dengan tingkat di atasnya, begitu seterusnya sampai ke tingkat paling atas.

4. *Ratio Analysis* (analisis ratio)

Pendekatan ini menentukan perbandingan antara jumlah pekerjaan dengan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sebagai contoh, misalnya sepuluh orang karyawan dapat menyelesaikan lima puluh pekerjaan dalam waktu seminggu, bila perusahaan ada pesanan lima ratus pekerjaan untuk diselesaikan satu minggu maka perusahaan akan membutuhkan sepuluh tenaga kerja. Seorang

tenaga penjual dapat menghasilkan 50 juta rupiah sebulan, sehingga dibutuhkan 10 tenaga kerja untuk menghasilkan 500 juta rupiah. Apabila perusahaan merencanakan jumlah penjualan 700 juta pada bulan berikutnya, maka akan dibutuhkan sebanyak 14 tenaga penjual.

5. *Correlation Analysis* (analisis korelasi)

Analisis korelasi merupakan suatu metode analisis statistik yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antardua variabel, misalnya antara volume penjualan dengan jumlah kebutuhan karyawan. Para manajer dapat meramalkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang dengan menggunakan metode analisis korelasi. Analisis korelasi memberikan hasil yang lebih akurat untuk meramalkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia dibandingkan dengan analisis perkembangan dan analisis rasio.

B. Meramalkan Ketersediaan Tenaga Kerja (*Supply*) Sumber Daya Manusia

- Meramalkan ketersediaan dari luar perusahaan

Meramalkan ketersediaan sumber daya manusia bersumber dari luar perusahaan merupakan pertimbangan penting mengingat terbatasnya jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia di dalam perusahaan.

Berbagai faktor penting perlu diperhatikan, perkembangan jumlah penduduk, dan perkembangan-perkembangan dalam industri yang merupakan penentu ketersediaan sumber daya manusia.

Melihat perkembangan-perkembangan dalam industri, pesatnya pertumbuhan industri secara nasional akan membutuhkan sumber daya manusia dalam jumlah besar. Keadaan ini berakibat pada semakin sulit mencari sumber daya manusia sesuai kebutuhan. Keadaan sebaliknya, lesunya pertumbuhan industri berdampak pada banyak perusahaan yang berhenti kegiatannya akan mengurangi jumlah sumber daya manusia yang dimiliki. Kondisi ini berakibat pada banyak karyawan yang berhenti bekerja, menimbulkan bertambahnya ketersediaan sumber daya manusia.

- Meramalkan ketersediaan dari dalam perusahaan
Peramalan ketersediaan sumber daya manusia yang bersumber dari dalam perusahaan akan mempertimbangkan karyawan yang pindah pekerjaan ke pekerjaan lain akibat promosi, mutasi, demosi, pensiun, dan keluar dari perusahaan.
Melakukan identifikasi sumber daya manusia yang ada sekarang perlu memperhitungkan jumlah yang keluar pada suatu periode tertentu, seperti promosi, mutasi, demosi, pensiun. Kemudian dilakukan penambahan sumber daya manusia sesuai kebutuhan perusahaan pada periode tertentu, seperti penarikan dari dalam dan luar perusahaan. Mengidentifikasi sumber daya manusia yang tersedia sekarang dapat dilakukan melalui penelusuran data kepegawaian pada biro sumber daya manusia. Pada arsip kepegawaian akan diperoleh informasi tentang pendidikan, keterampilan, minat dan karier karyawan yang bersangkutan yang dijadikan sebagai dasar promosi jabatan, dan proses pemindahan pekerjaan lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dijadikan dasar untuk peramalan sumber daya manusia dimasa mendatang.³⁴

C. Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Sumber Daya Manusia

1) Permintaan Tenaga Kerja

Permintaan dalam konteks ekonomi didefinisikan sebagai jumlah maksimum suatu barang atau jasa yang dikehendaki seorang pembeli untuk dibelinya pada setiap kemungkinan harga dalam jangka waktu tertentu (Sudarsono, 1990). Dalam hubungannya dengan tenaga kerja, permintaan tenaga kerja adalah hubungan antara tingkat upah dan jumlah pekerja yang dikehendaki oleh pengusaha untuk dipekerjakan. Sehingga permintaan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai jumlah tenaga kerja yang diperkerjakan seorang pengusaha pada setiap kemungkinan tingkat upah dalam jangka waktu tertentu.

³⁴Zef Rizal dan Nurul Fatimah, Makro, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 3 No. 1, Mei 2018, hlm. 78.

2) Penawaran Tenaga Kerja

Penawaran tenaga kerja adalah jumlah tenaga kerja yang dapat disediakan oleh pemilik tenaga kerja pada setiap kemungkinan upah dalam jangka waktu tertentu. Dalam teori klasik sumber daya manusia (pekerja) merupakan individu yang bebas mengambil keputusan untuk bekerja atau tidak. Bahkan pekerja juga bebas untuk menetapkan jumlah jam kerja yang diinginkannya. Teori ini didasarkan pada teori tentang konsumen, Di mana setiap individu bertujuan untuk memaksimalkan kepuasan dengan kendala yang dihadapinya.³⁵

D. Program Rekonsiliasi Tenaga Kerja pada Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Rekonsiliasi

Rekonsiliasi adalah perbuatan memulihkan hubungan persahabatan pada keadaan semula atau perbuatan menyelesaikan perbedaan (alwi, Hasan. 2007). Oleh karena itu, jika merujuk pada pengertian tersebut, berarti rekonsiliasi BPJS Ketenagakerjaan merupakan kegiatan untuk memulihkan hubungan kedua belah pihak dalam menyelesaikan perbedaan data yang benar (valid) yang disampaikan perusahaan kepada pihak BPJS Ketenagakerjaan.

Klaim jaminan tenaga kerja sangat berhubungan dengan rekonsiliasi, semua tenaga kerja dan perusahaan sangat ditentukan dalam memberikan datanya. Perusahaan-perusahaan perlu untuk melakukan rekonsiliasi agar menghasilkan data yang *balance* (BPJS Ketenagakerjaan).

b. Pengertian Iuran

Iuran adalah pembayaran dari peserta BPJS Ketenagakerjaan (pengusaha dan tenaga kerja) kepada badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang besarnya ditentukan berdasarkan tingkat resiko kecelakaan yang terjadi dari kelompok jenis usaha yang dibayarkan setiap bulan paling lambat tanggal 15 bulan berikutnya (BPJS Ketenagakerjaan).

³⁵Maimun Sholeh, "PERMINTAAN DAN PENAWARAN TENAGA KERJA SERTA UPAH : TEORI SERTA BEBERAPA POTRETNYA DI INDONESIA", Volume 4 Nomor 1, April 2007, hlm. 67.

c. Jenis-jenis Iuran BPJS Ketenagakerjaan

Jenis-jenis BPJS Ketenagakerjaan antara lain sebagai berikut :

1. Perhitungan Iuran Pekerja Penerima Upah (PPU)

Iuran ini dibayarkan oleh setiap usaha yang memiliki badan hukum *Commanditaire Vennootschap* (CV), Perseroan Terbatas (PT), Usaha Dagang (UD).

2. Perhitungan iuran Pekerjaan Bukan Penerima Upah (PBPU)

Iuran ini dibayarkan oleh setiap usaha mandiri baik perseorangan maupun yang tidak berbadan hukum, iuran ini meliputi dua (2) jenis proses yang ada di BPJS Ketenagakerjaan yaitu Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM).

3. Perhitungan iuran untuk program Jasa Konstruksi (JAKON)

Iuran ini dihitung berdasarkan nilai kontrak suatu proyek dan masa perlindungan sampai proyek tersebut selesai. Setiap tenaga kerja yang terlibat dalam proyek tersebut akan dilindungi ke dalam dua (2) program yaitu Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM).

d. Pengertian Upah

Upah tidak bisa di lepaskan dari tenaga dan kerja di mana upah dan tenaga kerja saling berhubungan satu sama lain. Dewan penelitian Pengupahan Nasional dalam (Husnan 1990: 138) mendefinisikan bahwa upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dan akan dilakukan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, upah dinyatakan/dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

13/2003 Pasal 1 angka (30): upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk

tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.

e. Pengertian Tenaga Kerja

Dalam pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Dalam hubungan ini maka pembinaan tenaga kerja merupakan peningkatan kemampuan efektivitas tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan.

Tenaga kerja merupakan modal utama serta pelaksanaan dari pembangunan masyarakat pancasila. Tujuan terpenting dari pembangunan masyarakat adalah kesejahteraan rakyat termasuk tenaga kerja. Tenaga kerja atau *manpower* terdiri dari angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan kerja (*labor Force*) terdiri dari: golongan yang bekerja, dan golongan yang menganggur dan mencari pekerjaan. Kelompok bukan angkatan kerja terdiri dari: golongan yang bersekolah, golongan yang mengurus rumah tangga, dan golongan lain-lain atau penerima pendapatan.³⁶

E. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Syariah

Perencanaan sebagai sebuah proses umum yang dilakukan di setiap aktivitas manusia yang bertujuan pada kebaikan yaitu optimalisasi sumber daya yang dimiliki, sehingga dapat tercapai apa yang menjadi goal dari individu atau organisasi. Sumber daya manusia (SDM) dalam konsep Islam sering kali disebut sumber daya Islami (SDI). Hal ini merujuk pada konsep pembangunan manusia seutuhnya atau insan

³⁶SYAHRUL HIDAYAT, "MEKANISME REKONSILIASI IURAN DAN PELAPORAN UPAH TENAGA KERJA PESERTA BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG BANDA ACEH", hlm. 39.

kamil. SDI (Sumber Daya Insani) sebagai aset berharga pendukung aktivitas harus direncanakan kuantitas maupun kualitasnya. Jika berlebihan jumlahnya akan terjadi pemborosan dan menyulitkan pengawasan. Sedangkan ketidaktepatan kualifikasi akan berdampak negatif terhadap organisasi. Sebelum Perencanaan SDI dibuat dilakukan kegiatan pendahulu/persiapan yang meliputi: analisis arus kerja (*work flow analysis*), analisis jabatan (*job analysis*), uraian jabatan, dan spesifikasi jabatan (Job Specification), serta Standar jabatan (Job standard).²⁰ Islam selalu menyuruh umatnya memikirkan masak-masak apa yang akan mereka kerjakan. Bahkan banyak dalam ayat Al-Qur'an maupun hadis Rasulullah yang secara tersurat maupun tersirat mengemukakan manfaat sebuah perencanaan, lebih khusus perencanaan sumber daya insani. Berikut merupakan uraian konsep perencanaan dalam Islam.

Perencanaan sebagai bagian dari sunnatullah. Rencana merupakan arah dan tindakan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dari perencanaan ini akan tampak tujuan keorganisasian serta berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep perencanaan dalam pendidikan Islam dapat mengadopsi dari apa yang dikandung dalam konsep takdir atau qadar atau ketentuan Allah Swt. Takdir merupakan ketetapan yang telah ditentukan oleh Allah Swt. sebelum adanya makhluk. Dengan demikian, takdir merupakan rencana Allah Swt. untuk semua makhluknya yang sudah pasti akan terjadi. Segala penciptaan makhluk ataupun segala yang terjadi oleh Allah Swt. telah melalui tahap perencanaan seperti yang tertuang dalam *lauhul mahfudzh*. Seperti tafsiran QS Al-Hadiid ayat 22, yaitu dengan ilmu Allah Swt. sebelum dilakukan penciptaan maka dilakukan pencatatan mencakup segala sesuatunya. Sesuai dengan hal tersebut hadis Rasulullah Saw. "Allah mencatat takdir setiap makhluk 50.000 tahun sebelum penciptaan langit dan bumi". Mendukung hal tersebut, tafsiran pada QS Al-An'am ayat 38 menurut Sayyid Qutb bahwa keberadaan makhluk dipermukaan bumi dan yang di langit memiliki kekhususan dan tersistem. Hal ini menunjukkan penguasaan dan pengaturan Allah Swt. terhadap segala sesuatu. Sedangkan menurut Al-Biq'a'i dan thabathaba'i kata al-kitab merujuk pada al-Lauh al-Mahfuz Allah tidak mengalpakan sedikit pun yang terhampar di alam raya ini melainkan telah diatur, ditetapkan serta diukur sesuai kadarnya. Dengan demikian, perencanaan merupakan bagian dari sunnatullah, yaitu melalui penciptaan alam semesta oleh

Allah Swt. melibatkan perencanaan yang matang dan tujuan yang jelas. Sebuah perencanaan meliputi proses penetapan tujuan yang akan dicapai dengan menentukan metode dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif efisien. Perencanaan juga dipahami sebagai proses intelektual secara sadar dan disengaja menentukan tindakan yang akan ditempuh berdasar keputusan-keputusan yang hendak dicapai, keberadaan informasi yang tepat dapat dipercaya serta memperhatikan estimasi. Dengan demikian, perencanaan memerlukan pendekatan yang rasional menuju tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan rumusan-rumusan lengkap yang terkonsep terhadap sesuatu yang akan dicapai.

Perencanaan sebagai proses awal pencapaian yang optimal. Perencanaan merupakan titik tolak dari segala aktivitas manajerial organisasi. Perencanaan juga merupakan langkah awal yang tertuang dalam bentuk memikirkan segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan sehingga diperoleh hasil yang optimal. Tanpa dilakukan perencanaan, tidak ada dasar bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha mencapai tujuan. Dengan demikian, perencanaan menjadi berperan sangat krusial, sebagai dasar kegiatan-kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Seperti pada surat Al-Insyirah, ayat 5-7 berikut.

Artinya: “Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.”

Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok (QS Al-Insyirah: 5-7), dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal atau perbuatan yang telah dilakukan. Kita dituntut untuk memperhatikan tindakan yang telah dilakukan dan melakukan perbaikan atau penyempurnaan. Perencanaan dilakukan demi masa depan yang lebih baik dan tercapainya tujuan.

'Right man in the right place' dalam perencanaan sumber daya insani. Dalam perencanaan sumber daya insani dihasilkan konsep mengenai pedoman pelaksanaan bagaimana suatu tugas dapat terselesaikan dengan baik oleh tenaga kerja. Dalam perencanaan pula harus terdapat daya untuk dapat menakar kemampuan dan kualitas yang

dimiliki serta mengoptimalkannya. Berdasar QS Al-An'am: 135 dapat dijelaskan adanya anjuran mengenai bekerja sesuai kemampuan. Dalam menjalankan beban kerja yang diamanahkan seorang tenaga kerja hendaknya memenuhi dengan tanggung jawab penuh. Pentingnya menempatkan orang yang tepat, yaitu kualifikasi yang dimiliki tenaga kerja sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan sebuah posisi menyebabkan pemenuhan tugas dapat berjalan efektif efisien dan menghasilkan apa yang menjadi tujuan, sebaliknya akan mendapatkan hasil yang tidak sesuai bahkan kehancuran. Menurut Hafidhudin ada beberapa aspek dalam perencanaan, yaitu: hasil yang ingin dicapai, orang yang akan melakukan, waktu dan skala prioritas, dan kapital.²⁵ Kemampuan dan *skill* individu yang dimiliki ikut memengaruhi berjalan sukses atau tidaknya sebuah perencanaan. Seorang pemimpin atau pengelola harus mampu membuat sebuah perencanaan sebaik mungkin dengan mengoptimalkan kemampuannya serta menempatkan sumber daya insani yang 'tepat' dalam aktualisasi perencanaan.³⁷

³⁷Endah Winarti, "PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA PENDIDIKAN", Jurnal Tarbiyatuna, Volume 3 Nomor 1, (Januari-Juni) 2018, hal. 14.

BAB 7

ANALISIS PEKERJAAN

A. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan menurut Amstrong (2004b) adalah sebuah teknik manajemen yang amat penting karena analisis pekerjaan akan menghasilkan informasi yang amat diperlukan untuk mendesain atau mengembangkan organisasi, rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta penggajian.

Analisis pekerjaan menurut Umar (2004) merupakan suatu proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan kepada orang lain untuk tujuan manajemen.

Dan menurut Bernandin dan Joyce (1993) Analisis pekerjaan merupakan usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seorang pekerja ke dalam kata-kata. Berdasarkan kedua pengertian tersebut dapat didefinisikan bahwa analisis pekerjaan merupakan deskripsi pekerjaan untuk memberikan informasi dalam rangka mendesain atau mengembangkan organisasi, rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta penggajian.

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Analisis pekerjaan merupakan suatu penelaahan secara mendalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan, untuk memperoleh manfaat dari hasil penelaahan. Analisis pekerjaan, paling sedikit harus dapat memberikan keterangan tentang tugas, tanggung jawab, sifat pekerjaan, serta syarat jabatannya untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (*personal requirement*), perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan.

Manfaat analisis pekerjaan mencakup: dapat menggolongkan pekerjaan, untuk menentukan latihan apa yang diperlukan, untuk menetapkan upah/gaji, menetapkan hubungan kerja sehingga mempermudah dalam menggariskan kebijaksanaan kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberian tugas, mendapatkan fakta-fakta pekerjaan yang berisiko, penilaian pekerjaan, penetapan alat-alat yang diperlukan, merencanakan penerimaan pegawai.

Pengertian analisis pekerjaan berbeda dengan studi gerak (*motion study*). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan, agar tujuan tercapai. Adapun studi gerak mempelajari gerak-gerakan yang paling efisien dan efektif untuk melakukan sesuatu pekerjaan.

Barry (1996) memaparkan empat prinsip yang harus diikuti dalam melakukan analisis pekerjaan, yaitu:

- a) Analistis
- b) Objeknya adalah pekerjaan
- c) Tidak dinilai
- d) Pekerjaan saat ini

B. Manfaat dan Tujuan Analisis Pekerjaan

1. Manfaat Analisis Pekerjaan

Manfaat atau kegunaan analisis pekerjaan adalah supaya dapat tercipta SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern.

Namun, penggunaan teknologi yang canggih justru menuntut perusahaan memiliki tenaga kerja atau sumber daya manusia yang berkompeten untuk menggunakan teknologi tersebut.

Selain itu, semakin tinggi teknologi yang digunakan sudah pasti mengeluarkan anggaran yang jauh lebih besar dan diharapkan akan memberikan hasil yang lebih besar pula bagi perusahaan. Tujuan dari analisis pekerjaan tentunya supaya bisa menciptakan sumber daya manusia yang maksimal dengan pemanfaatan teknologi yang maksimal, namun tetap memberikan kenyamanan bagi SDM tersebut.

Tahapan analisis pekerjaan SDM harus dilaksanakan secara profesional supaya efektif dalam menentukan kualifikasi yang secara langsung bisa berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Analisis pekerjaan memberikan manfaat seperti terwujudnya keberadaan perusahaan yang penuh kompetisi di masa depan. Selain itu, beberapa manfaat analisis pekerjaan, yaitu:

- a) Menetapkan dasar struktur gaji yang wajar untuk setiap karyawan.
- b) Kajian tantangan lingkungan yang bisa memengaruhi pekerjaan individu.
- c) Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia yang lebih handal dan kompeten di masa depan.
- d) Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan baru dan meningkatkan keterampilan karyawan lama.
- e) Mengatur pekerjaan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki agar setiap karyawan bisa mengembangkan standar kinerja masing-masing
- f) Memperbaiki metode staf
- g) Mengurangi kesalahan laporan keuangan atau setidaknya menghilangkan masalah yang tidak perlu.
- h) Memungkinkan karyawan mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi yang digunakan perusahaan.

2. Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan baik dalam sektor swasta maupun sektor publik baik dalam pekerjaan yang berskala kecil maupun pekerjaan yang berskala

besar memerlukan analisis pekerjaan untuk berbagai tujuan. Beberapa tujuan dari analisis pekerjaan antara lain adalah sebagai berikut.

- a) *Job Description*. Berisi informasi identifikasi, riwayat, kewajiban-kewajiban, pertanggungjawaban, spesifikasi, atau standar-standar pekerjaan.
- b) *Job Classification*. Pengelompokan, pengkelasan, dan jenis-jenis pekerjaan berdasar rencana sistematika tertentu.
- c) *Job Evaluation*. Merupakan prosedur klasifikasi pekerjaan berdasarkan kegunaan di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.
- d) *Job Desing Restructuring*. Meliputi usaha-usaha untuk merelokasi dan merestrukturalisasi kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
- e) *Personnel Requirement / Spesification*. Spesifikasi ini adalah kualifikasi minimal untuk suatu pekerjaan. Penyusunan persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan.
- f) *Performance Appraisal*. Penilaian sistematis yang dilakukan oleh para supervisor terhadap performansi pekerjaan dari para pekerja. Tujuan penting dari penilaian performansi adalah memengaruhi performansi para pekerja melalui keputusan-keputusanadministrasi.
- g) *Worker Training*. Dilakukan untuk tujuan-tujuan pelatihan, yaitu mengembangkan keterampilan-keterampilan tertentu, dan memengaruhi perilaku dari individu-individu dalam organisasi sedemikian rupa sehingga perilaku individu-individu tersebut memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.
- h) *Worker Mobility*. Analisis pekerjaan diperlukan untuk mendukung mobilitas pekerja dalam karier, yang meliputi dinamika posisi-posisi, okupasi-okupasi, dan pekerjaan-pekerjaan tertentu.
- i) *Efficiency*. Suatu pekerjaan disebut efisien apabila mencakup integrasi proses kerja yang optimal dan didukung perencanaan yang baik dalam keamanan peralatan dari fasilitas fisik lainnya. Proses pengintegrasian pekerjaan perlu memperhatikan efisiensi tentang prosedur-prosedur kerja, susunan kerja, dan juga prosedur-prosedur kerja sebagai referensi tertentu pada aktivitas-aktivitas pekerjaan.

- j) *Safety*. Fokus perhatian *safety* lebih dititikberatkan pada penghentian, mengeliminasi, atau menghindari kondisi-kondisi fisik, kondisi-kondisi lingkungan, dan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman.
- k) *Human Resource Planning*. Perencanaan SDM akan selalu meliputi upaya perencanaan agar memperoleh *the right mans in the right places and in the right times* untuk mencapai kemanfaatan yang sebesar-besarnya atas keberadaan SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- l) *Legal*. Analisis pekerjaan juga diperlukan untuk menyusun regulasi-regulasi dan berbagai ketentuan organisasional.

C. Jenis, Prinsip, dan Metode Analisis Pekerjaan

1. Jenis-jenis Analisis Pekerjaan

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 tradisional ini hanya mencari informasi sekitar tiga aspek, yakni:

- 1) Tanggung jawab (*responsibilities*), merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggung jawab, harus tunduk kepada pengarahan dan bagian pengendalain 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 jenis ini berasumsi bahwa uraian pekerjaan akan menjadi lebih bermanfaat jika uraian pekerjaan tersebut memperjelas harapan-harapan organisasi kepada para pekerja, dan keterkaitan antara tugas-tugas, standar-standar, kecakapan-kecakapan, dan kualifikasi-kualifikasi minimal. Oleh karena itu, analisis pekerjaan ini 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 sifat dasar pada pekerjaan, atau syarat-syarat yang diperlukan agar pekerjaan itu terlaksana.
3. *Standards* merupakan harapan-harapan performansi objektif 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 kualifikasi lain yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa para pekerja mempunyai SKAs yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas.

2. Prinsip Analisis Pekerjaan

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam menganalisis jabatan antara lain sebagai berikut :

1. Analisis pekerjaan harus memberikan semua fakta penting yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
2. Analisis pekerjaan harus dapat memberikan fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
3. Analisis pekerjaan harus sering ditinjau, bila perlu diperbaiki.
4. Analisis pekerjaan harus dapat menunjukkan unsur-unsur pekerjaan yang paling penting di antara beberapa unsur pekerjaan dalam setiap pekerjaan.
5. Analisis pekerjaan harus dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya.

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, maka dapat dihubungkan dengan empat macam informasi pekerjaan yang dikemukakan oleh Dale Yoder dalam Moekijat (1998:61–62), antara lain apa yang dilakukan, syarat-syarat perseorangan, tanggung jawab pekerjaan, dan kondisi kerja.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2009:145) menjelaskan pula bahwa informasi karakteristik pekerjaan yang dapat membedakan antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya antara lain aktivitas dan tingkah laku pekerjaan, interaksi dengan pegawai lainnya, standar kinerja, pengaruh terhadap keuangan dan penganggaran, mesin dan peralatan yang digunakan serta kondisi pekerjaan.

3. Metode Analisis Pekerjaan

Metode yang digunakan untuk menganalisis pekerjaan adalah wawancara, kuesioner, observasi, dan catatan laporan partisipan.

a. Wawancara

- 1) Wawancara harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut. Pro dan kontrak wawancara kiranya metode yang paling banyak digunakan untuk tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan penggunaannya yang luas mencerminkan keunggulan. Namun, bisa juga terjadi distorsi dari informasi. Pekerja yang diwawancara bisa saja atau cenderung membesar-besarkan tanggung jawab tertentu dan mengurangi yang lain dengan maksud agar gaji dinaikkan.
- 2) Pertanyaan-pertanyaan yang khas. Meskipun ada kekurangan-kekurangannya, wawancara itu digunakan secara luas.
- 3) Pedoman wawancara

b. Kuesioner

Meminta karyawan mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka adalah satu cara lain untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan

c. Observasi

Observasi langsung khususnya bermanfaat nilai jabatan-jabatan terutama terdiri dari kegiatan yang dapat diobservasi secara fisik.

d. Catatan laporan partisipan

Pendekatan yang lain adalah meminta karyawan membuat catatan laporan atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari. Untuk setiap kegiatan yang terlibat di dalamnya, kegiatan tersebut

(bersama dengan waktunya) dicatat oleh karyawan itu dalam sebuah catatan laporan atau buku harian.

D. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan, terkait dengan upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam merancang suatu pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia, selain itu juga harus dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal yang populer dalam rancang pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.

Racangan pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam perusahaan. Rancangan pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja manajer dengan karyawan-karyawannya dan hubungan di antara karyawan-karyawan itu sendiri.

Dalam rancangan pekerjaan ada tiga hal penting untuk diperhatikan:

- Rancangannya harus mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan
- Mencapai hasil dan kepuasan pekerjaan yang maksimal
- Para pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik

1. Kerangka Rancang Pekerjaan

Perancangan suatu pekerjaan mencerminkan elemen organisasi, lingkungan, dan tingkah laku. Para ahli perancang pekerjaan mengambil elemen ini sebagai bahan pertimbangan menciptakan pekerjaan yang memuaskan dan produktif. Setiap elemen rancangan pekerjaan mempunyai nilai penting yang berbeda-beda tergantung orang yang merancang. Produktivitas karyawan dan kepuasan kerja akan memberikan umpan balik, seberapa baik suatu pekerjaan dirancang. Rancangan pekerjaan yang kurang baik akan memberikan produktivitas rendah, karyawan sering berpindah, ketidakhadiran, keluhan, sabotase, perpecahan, dan problem lain.

Dengan demikian elemen atau unsur-unsur yang memengaruhi dalam rancang pekerjaan adalah unsur organisasi, unsur lingkungan disekitarnya, dan tingkah laku.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Rancangan Pekerjaan

Dibawah ini adalah 3 faktor utama yang memengaruhi dalam merancang suatu pekerjaan:

- Faktor organisasional
- Faktor lingkungan
- Faktor keprilakuan

E. Teknik Rancang Ulang Pekerjaan

Berbagai perubahan sering menuntut rancang ulang berbagai macam pekerjaan dalam organisasi. Rancangan ulang pekerjaan dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kebosanan; jika pekerjaan berlangsung lama dapat berakibat negatif terhadap kehidupan karyawan seperti apatisme, tidak peduli, motivasi rendah bahkan kemungkinan berhenti kerja.

1. Penyederhanaan pekerjaan, jika berdasarkan analisis ditemukan bahwa pekerjaan yang ada ternyata terlalu rumit, maka perlu dilakukan penyederhanaan pekerjaan.
2. *Over specialisation*, di dalam masyarakat industri maju pekerjaan rutin adalah sangat khusus, seperti posisi lini perakitan sudah dibatasi. Pekerjaan ini jarang menawarkan peluang untuk pemenuhan, pengenalan, pertumbuhan psikologis, atau sumber kepuasan kerja lain. Untuk meningkatkan kualitas bagi mereka yang menangani pekerjaan seperti itu, para manajer dan para perancang pekerjaan dapat menggunakan berbagai metode untuk meningkatkan pekerjaan. Cara paling luas digunakan adalah rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan pangayaan pekerjaan.

F. Penentuan Kualifikasi dan Kualitas Tenaga Kerja

1. Kualifikasi Tenaga Kerja

Kualifikasi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima atau ditolak (Dale Yoder 1981). Menurut NitiSemito (1996: 36) tujuan dilaksanakan proses kualifikasi adalah untuk mendapatkan *The right man in the right place*. Dalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat diposisi yang tepat pula.

2. Kualitas Tenaga Kerja

Kualitas tenaga kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia kualitas sumber daya mengacu pada:

- a. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki tenaga kerja yang berorientasi pada inteligensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki tenaga kerja.
- b. Keterampilan (*skill*) yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki tenaga kerja.
- c. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang tenaga kerja yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab.

Kualitas kerja adalah suatu standart fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan dan dilaksanakan tenaga kerja atas tugas- tugasnya. Inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau *training*, memberikan insentif atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

BAB 8

REKRUTMEN TENAGA KERJA

A. Konsep Rekrutmen Tenaga Kerja

Pengertian Rekrutmen Menurut Para Ahli

1. Menurut Mathis and Jackson, perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi atau perusahaan. Dalam arti kata, merupakan penarikan (*recruitment*) adalah sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko, 2001:69).
2. Menurut Ivancevich dan Glueck (dalam Sukamti, 1989:133) *recruiting* adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Schuler dan Youngblood (dalam Sukamti, 1989: 133) rekrut (*recruitmen*) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada tepat dan waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu

dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang.

Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified* untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi.

Melalui rekrutmen inilah kontak pertama kali diusahakan organisasi atau perusahaan untuk pegawai potensial, melalui rekrutmen inilah banyak individu datang untuk mengenal organisasi dan yang ada pada akhirnya nanti memutuskan ingin bekerja dengannya atau tidak. Suatu usaha rekrutmen yang dirancang dan di *manage* dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas baik dan sebaliknya yang terjadi apabila usaha ini dijalankan setengah-setengah. Pegawai yang berkualitas tidak dapat dipilih apabila mereka tidak mengetahui adanya lowongan pekerjaan sehingga tidak melamar. Dengan rekrut harus diusahakan bahwa orang-orang dengan kualitas tinggi mengetahui kesempatan kerja ini, perusahaan atau organisasi perlu menyediakan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pelamar dapat mempertimbangkan kesesuaiannya dengan minat dan kualifikasi mereka.

Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi, rekrutmen merupakan proses dua arah. Pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi yang bersangkutan, organisasi juga sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jika diangkat jadi pegawai. Pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang dan harus mendapat tawaran kerja, pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya. Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapat sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan.

B. Sumber Rekrutmen Tenaga Kerja

1. Rekrutmen Internal

Mengisi posisi yang lowongan dengan calon dari dalam memiliki banyak keuntungan. *Pertama*, sebenarnya tidak ada penggantian untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang calon. Karenanya sering kali lebih aman untuk mempromosikan karyawan dari dalam. Calon dari dalam lebih berkomitmen kepada perusahaan kandidat dan lebih sedikit pelatihan dari pada kandidat dari luar.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. Dan untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan di antaranya adalah (Nawawi, 2000: 175) :

a. Rencana suksesi

Merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi/perusahaan, ini pada umumnya diselenggarakan secara informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi para pekerja untuk mendapatkan yang memiliki potensi tinggi. Pekerja itu diberi kesempatan memperoleh kesempatan setingkat eksekutif, baik sebagai pelatihan atau melalui pengalaman langsung yang berdampak untuk pengembangan karier, maupun untuk menguji kemampuannya sebelum menempati posisi penting dilingkungan organisasi/perusahaan.

b. Penawaran terbuka untuk satu jabatan (*job posting*)

Merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan untuk menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi *intern*. Cara ini baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat subjektif.

c. Perbantuan pekerja

Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut. Perbantuan pekerja ini merupakan sumber tenaga kerja intern yang penting untuk semua tingkatan jabatan, karena merupakan pekerja yang sudah mengenal secara baik organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Untuk itu pembayaran upah harus sesuai dengan jabatan baru serta insentif-insentif lainnya, agar motivasi untuk bekerja secara efektif dan efisien cukup tinggi.

d. Kelompok pekerja sementara

Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Salah satu di antaranya adalah dengan sistem kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.

e. Promosi dan pemindahan

Rekrutmen yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi bersifat horizontal. Kekosongan pada jabatan yg lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Disamping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain, promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan.

2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan. Perusahaan tidak selalu bisa mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada sekarang, dan terkadang mereka juga tidak ingin.

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar

rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan. Pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya adalah (Nawawi, 2000: 178)

a. Hubungan dengan universitas

Universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang terdapat di masyarakat. Dengan demikian berarti universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan, untuk mengisi jabatan di bidang bisnis/produk lini dan jabatan penunjangnya.

b. Eksekutif mencari perusahaan

Sering terjadi perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah/gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya. Rekrutmen tersebut jika sulit dipenuhi, sekurang-kurangnya lembaga/organisasi dapat mengangkat konsultan ahli, yang dapat diperoleh diberbagai lembaga, khususnya perguruan tinggi. Rekrutmen ini jika dibandingkan dengan cara lain, ternyata relatif mahal. dengan pengangkatan konsultan, pembiayaan dapat lebih ditekan karena dapat dibatasi waktunya dalam penetapan perjanjian.

c. Agen tenaga kerja

Rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi/perusahaan hanya menyampaikan karakteristik calon yang diinginkan. Organisasi/perusahaan membayar agen apabila ternyata calon yang diajukan disetujui dan diangkat sebagai eksekutif.

d. Rekrutmen dengan advertensi

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadvertensikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio, dan televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

Bentuk lain rekrutmen yang dapat digunakan adalah sebagai berikut.

1. Teman/famili pekerja

Cara ini adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mencalonkan seseorang yang dikenalnya, dengan ketentuan harus melalui seleksi agar memperoleh tenaga kerja yang *qualified*, cara ini disebut juga “rekrutmen dari mulut ke mulut” yang mungkin merupakan rekrutmen internal dan mungkin pula bersifat eksternal.

2. Kantor penempatan tenaga kerja

Di Indonesia dalam rangka menyalurkan tenaga kerja yang sangat besar jumlahnya, ternyata pemerintah ikut berperan aktif dalam membantu pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan. Untuk itu organisasi/perusahaan dapat meminta bantuan atau bekerja sama dalam merekrut tenaga kerja baru melalui daftar tunggu pencari kerja. Setiap calon dipanggil untuk mengikuti seleksi, agar diperoleh tenaga kerja yang kompetitif.

3. Balai latihan keterampilan

Balai latihan keterampilan bertugas membantu pencari kerja untuk memperoleh keterampilan kerja tertentu. Dari balai ini dapat diperoleh sejumlah calon yang direkomendasi, namun jika jumlahnya melebihi kebutuhan dapat dan perlu pula diseleksi melalui proses yang objektif.

4. Organisasi profesional

Sebuah organisasi/perusahaan tidak mustahil untuk meminta bantuan atau bekerja sama dengan organisasi profesional yang relevan, dalam usaha merekrut tenaga kerja yang *qualified*.

Berdasarkan uraian di atas, masing-masing sumber rekrutmen baik sumber intenal maupun sumber eksternal mempunyai keuntungan dan

kelemahan, seperti yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (2006: 239) sebagai berikut.

1. Sumber internal

Keuntungan meliputi:

- a. Semangat kerja yang lebih baik
- b. Penilaian kemampuan yang lebih baik
- c. Biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu
- d. Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik
- e. Pengisian lowongan lebih cepat

Kerugiannya, meliputi:

- a. Rasa lekat pada lingkungan lama yang sudah diakrabi
- b. Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan
- c. Menimbulkan pertikaian politik promosi
- d. kebutuhan akan program pengembangan manajemen dan pelatihan yang mendesak
- e. Menghambat ide-ide baru

2. Sumber eksternal

Keuntungannya meliputi :

- a. “darah baru” perspektif baru
- b. Biaya yang lebih rendah daripada melatih seorang profesional
- c. Tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam organisasi
- d. Kemungkinan membawa rahasia pesaing wawasan baru
- e. Membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja sama

Kerugian, meliputi:

- a. Kemungkinan memilih orang yang tidak cocok, akan menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih
- b. Penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang sama
- c. Kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik

C. Teknik dan Prosedur Rekrutmen Tenaga Kerja

Teknik-teknik rekrutmen baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Gomes, 2003: 111)

1. Teknik rekrutmen yang disentralisasikan

Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan di waktu akan datang. Instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundangan *Affirmative Action* yang menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- a. Etnis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji
- b. Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi)
- c. Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja.
- d. Kualifikasi minimal
- e. Tanggal mulai kerja
- f. Prosedur-prosedur pelamaran,
- g. Tanggal penutup bagi
- h. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

2. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

Teknik ini terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

D. Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu:

1. Teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*)
Menurut teori ini, rekrutmen dapat dilakukan sebagai sebuah proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon karyawan.
2. Teori rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*)
Teori ini mengemukakan bahwa calon karyawan maupun manajer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka. Agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi yaitu:
 - a. Adanya sebuah media komunikasi
 - b. Adanya kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja organisasi
 - c. Adanya motivasi untuk melamar.

Sebelum melakukan rekrutmen, perlu dilakukan sistem perencanaan sumber daya manusia yang meliputi perkiraan, permintaan, dan suplai karyawan atau tenaga di suatu organisasi. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari empat kegiatan, yaitu:

- 1) Inventarisasi persediaan sumber daya manusia
Yaitu menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau yang tersedia saat ini (tentang jumlahnya, kemampuan, keterampilan, dan potensi pengembangannya), serta menganalisis penggunaan sumber daya manusia.
- 2) Perkiraan (peramalan) sumber daya manusia
Melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan tawaran (suplai) sumber daya manusia di waktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas) maupun kualitasnya.
- 3) Penyusunan rencana sumber daya manusia
Memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplai) sumber daya manusia melalui rekrutmen

(penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi, dan pengembangan.

4) *Monitoring* dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.

BAB 9

SELEKSI TENAGA KERJA, PENDEKATAN DAN KUALIFIKASI

A. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan salah satu cara untuk memperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas. Menurut Ivancevich dalam Marwansyah (2010:128), seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang, atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia. Maka dari itu keputusan seleksi yang terbaik haruslah dijadikan perhatian yang serius agar dapat memperoleh SDM yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keputusan yang buruk dapat membawa konsekuensi yang besar bagi organisasi. Bahkan pada suatu tingkat dasar, karyawan baru yang buruk tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak kepuasan pelayanan, hubungan kerja, dan buruknya kualitas pelayanan.³⁸

Seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan atau keuntungan. Seleksi

³⁸Dr. hlm. Masram.,Dr. Hj. Mu'ah. Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional, (Surabaya: Zifatma Publisher, 2017), hlm. 27.

tenaga kerja dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Seleksi tenaga kerja juga memberikan sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Satu hal yang menjadi perhatian dalam pelaksanaan seleksi adalah harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif agar tenaga kerja yang lolos dalam seleksi dan yang akan diterima benar-benar *qualified*, sesuai dengan spesifikasi atau uraian persyaratan kualitas minimum tenaga kerja yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan atau tugas dengan baik.³⁹

Tujuan seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Adapun tujuan diadakan seleksi untuk calon-calon adalah untuk mendapatkan:

1. Karyawan yang *qualified* dan profesional
2. Karyawan yang jujur dan disiplin
3. Karyawan yang cakap dan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif
6. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
8. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.⁴⁰

B. Pendekatan dan Kualifikasi dalam Proses Seleksi

1. Pendekatan dalam Proses Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan, Di mana telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Terdapat beberapa pendekatan dalam seleksi pegawai menurut Hasibuan (2012: 56), antara lain :

³⁹Sri Larasati, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018), hlm. 57.

⁴⁰Sri Larasati, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018).

- *Successive Hurdles*, adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan *testing*, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu *testing*, ia tidak boleh mengikuti *testing* berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
- *Compensatory Selection Approach*, adalah sistem seleksi yang dilakukan dengan cara si pelamar mengikuti seluruh *testing*, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedangkan pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.⁴¹

2. Kualifikasi dalam Proses Seleksi

Kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manularang (2011) (seperti yang dikutip I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama) beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut.

a. Keahlian

Dasar keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *technical skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, *human skill* dimiliki oleh pimpinan menengah, dan *conceptual skill* dimiliki oleh pucuk pimpinan.

b. Pengalaman

Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

⁴¹Ade Iqbal Prasetya, Ardian Dwi Cahyo, dan Atiqatul Maula, Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Jurnal Kompetensi Vol.12, No. 2, Oktober 2018. hlm. 95.

c. Umur

Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi karena umur memengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.

d. Jenis kelamin

Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

e. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

f. Keadaan fisik

Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

g. Tampang

Menurut 'rs. Manullang, dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.

h. Bakat

Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.

i. Temperamen

Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan, yang berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

j. Karakter

Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian, dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.⁴²

C. Tahapan dan Teknik dalam Seleksi

Tahapan-tahapan yang paling umum digunakan dalam proses seleksi, yaitu mencakup:

1. Penerimaan pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Perusahaan memilih para karyawan dan para karyawan memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon para pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis dengan aplikasi.

2. Tes-tes penerimaan

Berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Tes-tes kerja yang umum digunakan di antaranya meliputi:

- a. Tes Pengetahuan: tes yang dilakukan untuk mengukur kemampuan verbal, spatial, numerik, dan kepemimpinan.
- b. Tes Kinerja: tes yang dilakukan untuk mengukur koordinasi fisik, visualisasi ruang, kemampuan bekerja dengan angka dan nama, pemenuhan tuntutan kerja.
- c. Tes Sikap: tes yang dilakukan untuk mengukur kejujuran serta sikap terhadap pekerjaan dan nilai-nilai.
- d. Tes Kecerdasan: menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- e. Tes Kepribadian: di mana hasilnya akan mencerminkan kesiediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadia lainnya.
- f. Tes Bakat: untuk mengukur kemampuan potensial pelamar yang apat dikembangkan.

⁴²I Komang Ardana, dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 70.

- g. Tes Psikologi : tes yang dilakukan untuk mengukur kepribadian, logika, nalar, dan kreativitas.
- 3) Wawancara seleksi
Percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.
- 4) Pemeriksaan referensi
Ada 2 macam pemeriksaan referensi, yaitu :
- *Personal Reference*. Merupakan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.
 - *Employment References*. Referensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.
- 5) Evaluasi medis
Mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar menunjukkan informasi kesehatannya.
- 6) Wawancara atasan langsung
Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk penerimaan final, karena dianggap mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat.
- 7) Keputusan penerimaan
Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan, menandai berakhirnya proses seleksi. Departmen Personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain, karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi.⁴³

⁴³<https://jadwaltrainingsdm.com/metode-rekrutmen-dan-tahapan-seleksi-karyawan-baru/> diakses tanggal 29 Maret 2021.

D. Masalah dan Keterbatasan dalam Proses Seleksi

Walaupun proses seleksi telah berjalan dengan baik sesuai dengan tahapan seleksi, namun tidak lepas dari berbagai masalah dan hambatan yang dihadapi. Hambatan dalam proses seleksi menurut Ardana (2012: 78) adalah sebagai berikut.

1. Tantangan suplai tenaga kerja

Semakin banyak calon tenaga kerja yang berkualitas atau pelamar yang *qualified*, semakin mudah untuk memilih tenaga kerja baru. Dalam kenyataan yang jauh berbeda, banyak lowongan kerja yang sangat sulit untuk dipenuhi oleh pelamar. Membludaknya para pelamar mendaftarkan diri pada perusahaan yang membuka kesempatan bekerja, tidak menjamin lowongan kerja akan diisi seluruhnya. Keterbatasan ini menyebabkan perusahaan tidak leluasa dalam memilih calon-calon tenaga kerja yang dianggap terbaik. Keterbatasan ini dapat diukur dari rasio seleksi. Rasio seleksi merupakan hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dan jumlah total pelamar yang tersedia.

2. Tantangan Ethis

Masalah ini merupakan salah satu tantangan bagi manajer SDM, keputusan seleksi sangat dipenuhi oleh hubungan keluarga, pemberian komisi dari kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap yang diterima dari pelamar dan adanya surat sakti dari pejabat untuk meloloskan salah satu calon tenaga kerja. Bila standar etis ini dilanggar, tenaga kerja baru dipilih secara tidak tepat.

3. Tantangan Kesamaan Kesempatan

Praktik diskriminasi dalam pemanfaatan SDM, adakalanya praktik diskriminasi dilihat dari warna kulit, asal daerah, golongan kasta, jenis kelamin, latar belakang sosial, dan sebagainya. Sedangkan menurut Hasibuan (2011:63), kendala-kendala seleksi antara lain:

- Tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subjektif saja.

- **Penyeleksi**
Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan perannya, bukan atas fisis pikirannya, bahkan memengaruhi dari efek “halo” sulit dihindarkan.
- **Pelamar**
Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar, mereka selalu memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikan.⁴⁴

⁴⁴<https://www.coursehero.com/file/p44e2i1/2-Kendala-kendala-Seleksi-Walaupun-proses-seleksi-telah-berjalan-dengan-baik/> diakses tanggal 29 Maret 2021

BAB 10

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Armstrong (1997: 507) menyatakan sebagai berikut. “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”. McLagan dan Suhadolnik di dalam artikel Yustiono (2016) Pengembangan SDM adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, dan

pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi. Definisi senada dikemukakan oleh Mondy and Noe di dalam artikel Yustiono (2016) sebagai berikut. Pengembangan SDM adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Sementara itu, Stewart dan McGoldrick di dalam artikel Yustiono (2016) mengatakan pengembangan SDM meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu. Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997:507). Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Secara rinci tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.

2. Mencapai efisiensi

Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

3. Meminimalisir kerusakan

Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.

4. Mengurangi kecelakaan

Dengan meningkatnya keahlian/kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakanaan pun dapat diminimalisir.

5. Meningkatkan pelayanan

Pelayanan merupakan salah satu nilai jual organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen.

6. Memelihara moral pegawai

Moral pegawai diharapkan akan lebih baik, karena dengan diberikannya kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti program pengembangan pegawai, maka pengetahuan dan keterampilannya diharapkan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga antusiasme pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan akan meningkat.

7. Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier

akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

8. Meningkatkan kemampuan konseptual

Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat.

9. Meningkatkan kepemimpinan

Human relation adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan *human relation*, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan.

10. Peningkatan balas jasa

Prestasi kerja pegawai yang telah mengikuti program pengembangan diharapkan akan lebih baik. Seiring dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai, maka balas jasa atas prestasinya pun akan semakin baik pula.

11. Peningkatan pelayanan kepada konsumen

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula. Dengan demikian, diharapkan kepuasan konsumen sebagai pemakai barang/jasa akan terpenuhi.

C. Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Sejalan dengan pengertian pengembangan SDM secara mikro maupun makro, maka ruang lingkup yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah pengembangan sumber daya manusia secara mikro yaitu di dalam lingkup suatu organisasi, instansi, atau lembaga, baik pemerintah maupun swasta. Oleh sebab itu, sesuai dengan batasan tersebut, maka ruang lingkup pengembangan SDM di dalam suatu organisasi atau institusi mencakup 3 pokok kegiatan yang saling berkaitan, yakni:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia

3. Pengelolaan sumber daya manusia

Sedangkan menurut Manullang, berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja, meliputi:

1. Pelatihan dan pendidikan
2. Rotasi jabatan
3. Delegasi tugas
4. Promosi
5. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia
6. Pemindahan
7. Konseling
8. Konferensi

D. Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999: 4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Konsep Pendidikan dan Pelatihan. Menurut Pandodjo dan Husman (1998: 4) pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Menurut Siagian (1995: 82) bahwa perbedaan antara pengembangan dan pelatihan pada intinya yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas sekarang atau dengan kata lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, pengembangan lebih berorientasi pada produktivitas

para pekerja di masa depan atau pengembangan suatu investasi SDM jangka panjang.

Menurut Lynton dan Pareek dalam Swasto (1992: 2) pendidikan mempunyai tujuan yang berlainan dengan pelatihan:

Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinaan bagi siswa sehingga ia dapat memilih minat perhatiannya dan cara hidupnya juga kariernya. Sebaliknya pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja. Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatannya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya. Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin. Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan operasional sistematis. Sedangkan menurut Wijaya (1995:5) pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan. Kedua istilah tersebut ada terdapat berbagai pendapat, seperti yang dijelaskan oleh Notoatmojo (1998: 21) pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperuntukkan oleh sebuah organisasi atau instansi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan. Flippo (1979:53) menyatakan pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman akan seluruh lingkungan di sekitar kita, sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Berdasarkan sifatnya, pelatihan bersifat praktis (*spesialis*), pendidikan bersifat teoretis (*generalis*). Walaupun terdapat perbedaan sudut pandang antara pendidikan dan pelatihan, tetapi pada dasarnya

mempunyai tujuan yang sama, yakni untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*). Antara pendidikan dan pelatihan pada dasarnya tidak berbeda sebagaimana dikemukakan oleh Sumarno (1990), pendidikan merupakan proses pengalaman yang menghasilkan kesejahteraan pribadi, baik lahiriah maupun batiniah. Pelatihan adalah keseluruhan proses teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

E. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

F. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Simamora (1995: 29) menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu:

- Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan.
- Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

G. Tahapan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Proses Pelatihan merupakan sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Pelatihan memberikan pengetahuan, keterampilan serta mengubah sikap yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk

digunakan dalam pekerjaan mereka dalam organisasi (Mathis-Jackson: 2006). Dengan adanya pengetahuan dan keterampilan diharapkan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan menggunakan sumber daya yang maksimal untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai waktu yang ditentukan dalam organisasi. Program pelatihan harus mencakup sebuah pengalaman belajar dan merupakan kegiatan organisasional yang dirancang dan dirumuskan sebagai rancangan organisasi yang efektif terdiri dari 3 faktor utama, yaitu tahap identifikasi kebutuhan pelatihan, tahap pelaksanaan pelatihan, dan tahap evaluasi pelatihan. Terdapat empat tahap pada proses pelatihan, yaitu: penilaian, perancangan, penyampaian, dan evaluasi. Penggunaan dari proses tersebut akan mengurangi terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan serampangan (Mathis, 2006).

1. Perencanaan Suksesi

Dalam tahap ini, organisasi menentukan rencana penggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena adanya kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal, dan sebagainya.

2. Penilaian Kebutuhan Pengembangan

Dalam tahap ini, organisasi dapat melakukannya melalui *Training Need Assessment* (TNA) yang akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya.

3. Perencanaan Pengembangan

Melakukan rencana pengembangan baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan terhadap SDM secara individual. Hal ini akan berjalan dengan baik setelah kita menganalisis kebutuhan apa saja untuk melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

4. Metode Pengembangan

Pada dasarnya ada 2 pendekatan untuk mengembangkan SDM yaitu pengembangan pada pekerjaan (*on-the-job development*) dan pengembangan di luar pekerjaan (*off-the-job development*). Untuk lebih jelasnya akan dibahas selanjutnya.

5. Evaluasi Keberhasilan Pengembangan

Pada tahap ini perusahaan mengevaluasi program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan. Hasil penilaian program pengembangan SDM akan menjadi suatu acuan di masa yang akan datang agar perusahaan senantiasa mengalami peningkatan dalam kinerjanya.

6. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Sikula dalam Munandar (2001: 21) mengemukakan metode diklat, yakni: Metode latihan atau training terdiri dari lima cara:

- a. *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Kelebihan metode ini terletak pada pemberian inovasi yang besar kepada peserta untuk belajar. Keberhasilan metode ini sepenuhnya tergantung pada penatar.
- b. *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut. Disini biasanya diberikan latihan jenis pekerjaan.
- c. *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, video, dsb.
- d. *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai. Melalui simulasi dilakukan penampilan situasi atau kejadian semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, walaupun itu hanya merupakan tiruan saja.
- e. *Apprenticeship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

Classroom Methods, yang terdiri dari:

1. *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas. Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya.
2. *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-sarannya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya.
3. Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk. Program instruksi melalui pemecahan informasi kedalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.
4. Studi Kasus, dalam metode ini di mana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lengkap karena sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya.
5. *Role Playing*, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan. Misalnya, hubungan antara atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu.
6. Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara menyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar, sehingga dengan demikian ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi.
7. Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menerima atau menolak pendapat orang lain. Berdasarkan uraian di atas, hakikat dari pelaksanaan program diklat adalah suatu upaya pengembangan SDM melalui jalur pendidikan formal maupun nonformal, untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, serta mengurangi waktu

belajar yang diperlukan pegawai untuk peningkatan profesional, mencapai kinerja yang baik, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih bermanfaat, memenuhi persyaratan perencanaan SDM, mengurangi jumlah kecelakaan kerja, dan membantu pegawai dalam peningkatan serta pengembangan pribadi mereka.

8. Peranan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam suatu proses belajar baik secara formal maupun informal adalah untuk meningkatkan, kemampuan, keahlian, mutu, kepemimpinan, keterampilan, dan pengabdian. Maka peranan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme aparatur yang terencana dan berkesinambungan.

H. Pembinaan Mental Spiritual

Islam lebih awal memulai dengan penawaran ajarannya yang dapat menentramkan kehidupan rohani manusia. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kepada dimensi spiritualnya (ruh, keilahian). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya, dan meneladani Rasul-Nya.

Kehidupan spiritual sangat penting kaitannya dengan kesehatan mental. Karena dengan spiritual menghindarkan seseorang dari *stressor* dan membuat pikiran seseorang yang mengalami stres masih dapat berpikir rasional dan mengingat Tuhan. Hubungan antara kejiwaan dan agama dalam kaitannya dengan hubungan antara keyakinan dan kesehatan jiwa terletak pada sikap penyerahan diri seseorang terhadap suatu kekuasaan Yang Maha Tinggi sehingga akan dapat memunculkan perasaan positif pada kesehatan mental seseorang.

Pembinaan mental merupakan salah satu cara untuk membentuk akhlak manusia agar memiliki pribadi yang bermoral, berbudi pekerti luhur dan bersusila, sehingga dapat terhindar dari sifat tercela sebagai langkah penanggulangan terhadap timbulnya tindak pidana. Pembinaan mental juga merupakan tumpuan pertama dalam ajaran Islam. Karena dari mental/jiwa yang baik akan lahir perbuatan-perbuatan yang baik pula, yang kemudian akan menghasilkan kebaikan dan kebahagiaan pada

kehidupan manusia, baik lahir maupun batin. Hal ini selaras dengan pendapat Quraish Shihab dalam bukunya “Membumikan Al-Qur’an”, bahwa:

“Manusia yang dibina adalah makhluk yang mempunyai unsur-unsur jasmani (material) dan akal dan jiwa (*immaterial*). Pembinaan akalnya menghasilkan keterampilan dan yang paling penting adalah pembinaan jiwanya yang menghasilkan kesucian dan ahklak. Dengan demikian, terciptalah manusia dwi dimensi dalam suatu keseimbangan”.

Kemudian, dalam hadis nabi juga terdapat dasar pelaksanaan pembinaan mental spiritual, yang Artinya: “Rasulullah Saw. bersabda: ‘barang siapa yang melihat kemungkaran maka rubahlah dengan tangannya, jika tidak mampu maka rubahlah dengan lisannya, jika tidak mampu maka (tolaklah) dengan hatinya dan hal tersebut adalah selemah-lemahnya iman’” (HR Muslim: 34).

Dalam ayat dan hadis tersebut, kewajiban seorang muslim yang juga dituntut dalam Islam adalah menentang pelaku kebatilan dan menolak kemungkaran sesuai kemampuan dan kekuatannya. Hadis di atas mengandung pengertian bahwa merupakan suatu kewajiban bagi sesama Muslim untuk memberikan pembinaan, bimbingan atau pengajaran tentang ajaran Islam kepada semua umat dalam hal ini termasuk kepada narapidana. Sehingga pemberian pembinaan mental spiritual yang berbentuk pada pembinaan keagamaan ini merupakan salah satu contoh upaya menjalakan kewajiban sesama muslim dengan memberikan nasihat-nasihat.

Pembinaan mental spiritual ini merupakan proses pemberian bantuan secara terarah, kontinu, dan sistematis kepada individu agar ia dapat mengembangkan fitrah beragamanya secara optimal dengan cara menginternalisasi nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur’an dan hadis agar dapat menciptakan hubungan yang baik dengan Allah.

Dengan demikian, pengertian pembinaan mental spiritual adalah suatu usaha atau kegiatan berupa nasihat-nasihat tentang ajaran agama kepada seseorang atau kelompok orang untuk membentuk, memelihara dan meningkatkan kondisi mental spiritual yang dengan kesadarannya sendiri bersedia dan mampu mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan ketentuan dan prinsip-prinsip Islam.

BAB 11

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

A. Perencanaan Karier

Istilah “karier” telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioural science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian.

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung-jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang
2. Karier sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karier.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang di pegang selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja disebut mempunyai karier

Perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti bahwa seseorang

yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut.

Betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan *programmatis*.

Ruang lingkup perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting karena menentukan dinamika organisasi atau perusahaan untuk manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan karier adalah proses di mana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.⁴⁵

B. Manfaat Perencanaan Karier

Berikut adalah manfaat dari perencanaan karier :

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turn over*), di mana perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan mereka bekerja.
2. Mendorong pertumbuhan, di mana perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karier di dalam suatu organisasi.
5. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, perencanaan karier membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan pekerjaan yang disebabkan oleh masa pensiun atau berhenti kerja.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.

⁴⁵R. Wayne Mondy, Human Resource Management, Tenth Edition, alih bahasa Bayu airlangga, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008). hlm. 234.

7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karier, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju, karena mereka mempunyai tujuan karier yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk pekerjaan di masa depan.
9. Mengurangi kelebihan, menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri.
10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting.

C. Pengembangan Karier

Pengembangan karier (*Career Development*) merupakan salah satu subfungsi daripada ruang lingkup utama MSDM yaitu Pengembangan Tenaga Kerja (*Human Resource Development*), di mana selain dari pengembangan karier juga terdapat subfungsi lain yaitu pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan karier menurut Mathis adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan pekerja dalam menangani berbagai macam masalah dalam pekerjaan atau tugas mereka (*Efforts to improve employees' ability to handle a variety of a variety of assignments*). Dalam pembahasan lebih lanjut definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, fokus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

2. Pekerjaan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.
3. Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.
4. Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan pengertian pengembangan karier dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.⁴⁶ Dalam pengertian ini, pengembangan karier didefinisikan lebih luas, karena pengembangan karier lebih kepada seluruh kegiatan atau aktivitas kemampuan dari seseorang.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan kariernya.

D. Tujuan Pengembangan Karier dan Analis Karier yang Sukses

Berikut adalah beberapa tujuan dari pengembang karier:

1. Pengembangan karier untuk mencapai sesuatu yang memang dianggap berharga.
2. Pengembangan karier untuk mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan.
3. Pengembangan karier untuk untuk mencapai sesuatu yang dianggap akan membuat bahagia atau senang dalam mencari pengalaman bekerja.
- 4) Pengembangan karier untuk mengembangkan dan melatih kemampuan seseorang dalam bekerja.

⁴⁶Raymond, *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Selembu Empat, 2010). hlm. 523.

Sukses adalah suatu pemenuhan dari maksud, tujuan atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sukses juga dapat diartikan sebagai sebuah pencapaian popularitas dan meraup keuntungan (profit) yang sebesar-besarnya.

Definisi sukses ini bisa saja diartikan berbeda-beda oleh setiap orang. Misalnya, ada orang mengatakan bahwa sukses di usia muda itu adalah memiliki penghasilan yang tinggi dan menjadi terkenal di kalangan anak muda. Definisi sukses bagi para eksekutif muda, baik pria maupun wanita juga mungkin akan berbeda. Apalagi mereka sudah memasuki dunia bisnis dan dunia kerja.

Sukses dalam berkarier adalah harapan setiap orang. Kesuksesan itu sendiri tidak hanya dapat diraih oleh orang-orang memiliki kecerdasan saja, melainkan ketekunan, kegigihan, serta tekad yang kuat juga dapat mengantarkan seseorang kepada kesuksesan tersebut.

E. Promosi Jabatan

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya.

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering dinamakan sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya.

Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.⁴⁷

Sedangkan menurut Hasibuan promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang

⁴⁷Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, (Yogyakarta: BPEF, 2007), hlm. 71.

lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar.⁴⁸

Lain halnya menurut Tohardi yang dikutip dari Flippo bahwa promosi jabatan adalah merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab.⁴⁹

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan, antara lain terhadap prestasinya.

⁴⁸Hasibuan, malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), hlm. 108.

⁴⁹Flippo, Edwin B, *Personel management*, (Jakarta: Erlangga, 2002) hlm. 382.

BAB 12

KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi.

Menurut Singodimedjo, kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan dan dapat di definisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier. Sedangkan Tohardi, mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Untuk itulah paling tidak kecemburuan sosial tersebut dapat ditekan atau dapat diminimalkan serendah mungkin, maka perlu tindakan preventif. Pemberian kompensasi yang layak dan adil tersebut merupakan kata kunci dalam upaya mendekati pemberian upah yang layak dan adil tersebut.

Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di pasar. Perusahaan sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada karyawan (pencari kerja), sedangkan karyawan bersedia menjual jasa atau tenaga kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari menjual atau memberikan tenaga ini, maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawan atas jasa yang telah diberikannya itu. Jadi, hubungan antara perusahaan dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualisme.

Menurut Panggabean, agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).

3. Mengelompokkan pekerjaan yang sama atau sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
4. Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

Agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi. Penilaian pekerjaan atau evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

Menurut Luthans, kompensasi merupakan *“Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incentive will tend to restore physiological and psychological balance and will reduce or cut off the drive”*. Maksudnya adalah kompensasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis.

Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mempertimbangkan adanya keadilan internal dan eksternal, dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

B. Komponen-komponen Kompensasi

Adapun komponen-komponen kompensasi adalah sebagai berikut.

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

4. Kompensasi Tidak langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, dan uang pensiunan.

C. Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah atau mendekati hal yang ingin dicapai.

Menurut Singodimedjo, pemberian kompensasi kepada para karyawan juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial,

perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Manajemen kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. Manajemen kompensasi dalam sebuah organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis).

Secara umum pemberian manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya keadilan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal.

Menurut Hasibuan, tujuan dari kompensasi, antara lain sebagai berikut.

1. Ikatan kerja sama

Agar terjalin ikatan kerjasama antara majikan dengan pegawai, di mana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan. Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6 Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.

Tujuan pengembangan kompensasi bukanlah aturan yang harus dengan kaku diikuti dan dijalankan, akan tetapi lebih kepada pedoman dalam pemberian upah/ gaji kepada para pegawainya. Semakin baik pengaturan gaji dan upah suatu organisasi maka akan semakin baik pula gaji atau upah tersebut diterima oleh para pegawainya. Pengaturan kompensasi haruslah memenuhi beberapa tujuan. Kadang-kadang tujuan ini akan bertentangan satu sama lainnya. Kompensasi merupakan alat pengikat organisasi terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon pegawai dan faktor pendorong seseorang menjadi pegawai. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi.

Menurut Notoadmodjo, ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya.

Menurut Marwansyah, tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui manajemen kompensasi yang efektif adalah sebagai berikut.

1. Mendapatkan karyawan yang cakap atau kompeten
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada
3. Menjamin terciptanya keadilan
4. Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku
7. Menumbuhkan saling pengertian
8. Membantu menciptakan efisiensi administrasi.

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak akan meresahkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan harus memberikan

kompensasi yang layak kepada para karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan sendiri.

Pemberian kompensasi yang tepat waktu dapat mencegah karyawan keluar meninggalkan perusahaan. Kompensasi yang layak dan seimbang dengan jasa yang dikorbankan para karyawan. Adapun kompensasi yang tepat waktu adalah kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan. Dengan pemberian kompensasi tepat waktu diharapkan bisa meningkatkan disiplin karyawan.

Perusahaan yang telah berhasil memberikan kompensasi yang layak dan tepat, akan dapat berkembang dan menghasilkan produk yang dibutuhkan masyarakat. Perusahaan yang terus berkembang tidak mungkin puas dengan penggunaan teknologi produksi seperti tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan harus selalu dapat mengantisipasi perkembangan teknologi maju yang mutakhir dan menerapkan dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat selalu mengikuti perkembangan keadaan dan tuntutan perubahan zaman. Penciptaan kondisi intern yang baik dan menguntungkan memungkinkan perusahaan dapat terus lebih maju untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

D. Faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari sewenang-wenang.
6. Biaya Hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.
7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang

berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/ kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena banyak penganggur (*disguised unemployment*)

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

E. Langkah-langkah Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang pasti, tidak hanya memberikan rasa ketenangan bagi pegawai atau karyawan saja, tetapi bagi perusahaan dapat digunakan untuk berapa besar anggaran biaya pegawai yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara periodik. Untuk penentuan kompensasi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu:

1. Menganalisis Jabatan

Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

2. Mengevaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya internal *equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

3. Melakukan Survei Gaji dan Upah

Survei gaji dan upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis, ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji dan upah. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang berlaku, membuat kuesioner secara formal dan sebagainya.

Tujuan utama survei gaji adalah untuk mengetahui seberapa besar perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sejenis memberikan gaji kepada jabatan-jabatan yang sama. Apabila perusahaan membayar lebih tinggi gaji untuk jabatan yang sejenis dibandingkan dengan umumnya perusahaan lain di pasar maka perusahaan tersebut berada di posisi *higher market level*. Sebaliknya, apabila lebih rendah maka perusahaan tersebut berada di posisi *below market level*.

4. Menentukan Tingkat Gaji

Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji, misalnya untuk penggunaan metode poin, faktor-faktor pekerjaan telah ditentukan poinnya dan jabatan-jabatan kunci telah diketahui harga pasarnya berdasarkan survei yang dilakukan. Selanjutnya berdasarkan poin yang sudah ditentukan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan seperti *job description*, *job specification*, dan *job performance standart*, setiap pekerjaan ditentukan poinnya.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 13

PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa pengertian Penilaian Prestasi kerja. Menurut Panggabean (2004) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja karyawan lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Soeprihanto (2001) penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas baik secara individu atau tim.

Muchinsky (1993) mendefinisikan penilaian sebagai berikut. “*a systematic review of an individual employee’s performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*” (suatu peninjauan yang

sistematis terhadap prestasi kerja individu karyawan dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja).

William B. Werther dan Keith Davis menyatakan *performance appraisal* adalah “*the process by which organizations evaluate individual job performance*”. Suatu proses penilaian terhadap seseorang mengenai pekerjaan yang dilakukan dan tingkat akuntabilitas dalam bekerja.⁵⁰

Menurut Stephen P. Robinson “*activities necessary for staffing the organization and sustaining high employee performance*”. Artinya aktivitas diperlukan untuk menilai *performance* seseorang dalam organisasi. Menurut Luis R. Gomez-Mejia, Cs: “*Human resources people who work in an organization Also called personnel*”.⁵¹

Penilaian prestasi kerja dalam bahasa Inggris disebut sebagai *performance appraisal*. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi (Tunggal, 1997) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Blanchard dan Spencer (1982) menyebutkan penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Esensinya, supervisor dan karyawan secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada prestasi kerja sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya. Ketika prestasi kerja tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila prestasi kerjanya bagus maka perilakunya perlu dipertahankan.

Putti dalam bukunya *A Manager's Primer on Performance Appraisal*, sebagaimana yang dikutip oleh Achmad S. Ruky (2002), terdapat beberapa definisi penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. Roger Belows, dalam *Jersey Psychology of Personnel in Business Industry*, Prentice Hall, New 1961, p.370 mendefinisikan suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi

⁵⁰Thayib, “Spiritual Leadership, kepuasan kerja, dan prestasi kerja “Al - ,adâlah, Vol.16 No.2 (november 2013), 365.

⁵¹Muh. Hizbul Muflihah, “Penilaian Produktivitas Kerja Pegawai,” *Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Insania*, Vol. 14, No. 2 (Mei 2009).

organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.

2. Dale S. Beach, *The management of People at Work*, Mac Milian New York, 1970 p.257, mendefinisikan sebuah penilaian sistimatis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.
3. Bernardin dan Russel (1993), mendefinisikan suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.
4. Cascio (1992), mendefinisikan sebuah gambaran atau diskripsi sistimatis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

B. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja

Penilaian kinerja juga meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di dalam dunia kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi. Selain itu tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan adalah sebagai berikut.

1. Tujuan organisasi

Seorang manajer menilai kinerja dengan data yang ada dalam perusahaan yang berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi dalam organisasi.

2. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Dalam pengelolaan sumber daya insani yang Islami perusahaan berusaha meningkatkan potensi kapasitas SAFT (Sidik, amanah, fatanah dan tablig) yang ada pada diri karyawan.⁵²

Adapun manfaat dari *appraisal performance* (manfaat penilaian prestasi kerja) diantaranya:

⁵²Robbins Stephen, *Organisasi* Jilid II, Alih Bahasa Hadayana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhalindo, 1996). Hlm. 430.

- a. Perbaiki prestasi kerja. Dengan penilaian prestasi kerja akan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja akan membantu bagian pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk-bentuk kompensasi yang lain.
- c. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering kali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi kerja yang baik merupakan pencerminan potensi yang harus selalu dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur *staffing* departemen personalia.
- f. Melihat ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- g. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja akan banyak membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- h. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa diskriminasi.
- i. Melihat tantangan-tantangan internal, terkadang prestasi kerja di pengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga,

kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya. Adanya penilaian prestasi kerja, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karya.

- j. Hasil dari penilaian prestasi kerja yang terdokumentasi ini yang paling banyak digunakan untuk kebutuhan *rewards financial*, promosi, mutasi, dan demosi, serta untuk pelatihan, perencanaan SDM seperti proyeksi jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan

C. Subjek, Objek, dan Pelaku Penilaian

1. Hasil kerja individu

Jika mengutamakan hasil akhir, maka pihak manajemen melakukan penilaian prestasi kerja dengan objek hasil kerja individu. Biasanya berlaku pada bagian produksi dengan indikator penilaian *output* yang dihasilkan, sisa, dan biaya perunit yang dikeluarkan.

2. Perilaku

Untuk tugas yang bersifat intrinsik, misalnya sekretaris atau manajer, maka penilaian prestasi kerja ditekankan pada penilaian terhadap perilaku, seperti ketepatan waktu memberikan laporan, kesesuaian gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, tingkat absensi.

3. Sifat

Merupakan objek penilaian paling lemah dari kriteria penilaian prestasi kerja karena tidak dapat dihubungkan dengan hasil tegas yang positif.

D. Sistem dan Metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa metode yang dipakai untuk menilai kinerja seseorang di antaranya:

1. *Checklist*

Yaitu cara yang dipakai dengan menggunakan pernyataan yang bersifat deskriptif atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Yaitu cara yang digunakan dengan mengamati perilaku-perilaku karyawan dengan dibandingkan dengan karakter-karakter, pengetahuan-pengetahuan atau keahlian-keahlian.⁵³

3. *Balanced SCorecard* (BSC)

Balanced Scorecard terdiri dari kata *Balanced* dan kata *Scorecard*. Kata *score* dapat diartikan sebagai suatu penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan, kata “*balanced*” di depan kata “*score*”. Maksudnya adalah bahwa angka-angka atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting. Jadi BCS adalah penilaian yang dilakukan berdasarkan aktivitas-aktivitas operasional sebagaimana keseimbangan antara keuangan dan nonkeuangan atau *score* keseimbangan⁵⁴.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000: 2). Kriteria dalam *Balanced scorecard* (BSC) sebagai berikut.⁵⁵

- a. Perspektif Keuangan. Dalam hal ini penilaian didasarkan atas kontribusi seseorang terhadap perusahaan atau keuntungan. Kaplan dan Norton menyatakan Sasaran keuangan dibedakan menjadi tiga tahap, yakni: Pertumbuhan (*Growth*), Bertahan (*Sustain*), Panen (*Harvest*).
- b. Perspektif Pelanggan diukur dengan:
 - 1) Pengukuran Inti Pelanggan (*Customer Core Measurement*)
 - 2) Pangsa Pasar (*Market Share*) Pengukuran ini berdasarkan pasar seberapa jumlah pelanggan, jumlah rupiah yang dikeluarkan atau jumlah unit yang dijual.

⁵³Agung Harianto, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel x”, *kinerja*, Vol. 20, No.2 (2016), 75.

⁵⁴*Ibid.*, hlm. 75.

⁵⁵Etos Kerja Islam Dan Kinerja”, (Tesis-Uinsa, Surabaya)

- 3) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) Pengukuran didasarkan atas keberhasilan perusahaan dalam memelihara dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya.
- 4) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) berdasarkan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 5) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) kinerja perusahaan dapat terlihat dengan kepuasan pelanggan.
- 6) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*). Pengukuran ini mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh atau mempertahankan pelanggan tersebut
- 7) Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*) Merupakan atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas perusahaan.

Berdasarkan pada atribut sebagai berikut. Atribut Produk/Jasa (*Product/Service Attributes*) suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga, kualitas, dan waktu.⁵⁶

Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*) penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu penyerahan dan ketanggapan perusahaan atas permintaan pelayanan setelah produk atau jasa dibeli, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dilayani perusahaan pada saat membeli produk atau jasa tersebut. Citra dan reputasi (*image and reputation*) faktor-faktor yang tidak berwujud untuk menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, seperti: iklan dan selalu menjaga kualitas produk.

⁵⁶Opong Suiati, "Factor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Prestasi Kerja Pustakawan", *Al-Maktabah*.Vol.13, No.1.(Desember 2014), 65

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal bisa dilihat melalui:
 - 1) Inovasi (*Innovation*), perusahaan mencoba memenuhi yang dibutuhkan dengan menciptakan produk atau jasa.
 - 2) Operasi (*Operation*), perusahaan memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa tepat waktu ke konsumen.
 - 3) Layanan Purna Jual (*Post Sales Service*), adanya pelayanan jasa setelah produk terjual.
 - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, tolak ukur bisa dilihat dari kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, retensi pekerja, produktivitas pekerja, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.
4. *Behavioral Observation Scales* (BOS)
- Penilaian terhadap karyawan didasarkan prosedur operasional standar (SOP). Carel *et al.*, Cascio, Flippo, menyatakan *Behavioral Observation Scale* (BOS) adalah penilaian terhadap kinerja tenaga kerja dengan melihat sering atau tidaknya kejadian-kejadian yang memberi kontribusi positif maupun negatif (*frequency of critical incidents*) terhadap organisasi/perusahaan.
- Sedangkan Prosedur penilaian BOS sendiri sebagai berikut. (1) Pemilihan kejadian-kejadian kritis (*critical incident*), (2) Penentuan skala acuan penilaian, (3) Penilaian pekerja, (4) Penilaian departemental, dan
5. Penyusunan Program Perbaikan Kinerja.
- Selain di atas penilaian yang digunakan dalam penilaian kerja dapat dibedakan atas beberapa metode, yaitu: Penilaian teknik esai, Penilaian komparasi, Penilaian daftar periksa, Penilaian langsung kelengkapan, Penilaian didasarkan perilaku, Penilaian didasarkan efektivitas dan Penilaian didasarkan peringkat. Contoh: Teller CS pada perbankan.

E. Penilaian Prestasi Kerja dalam Dimensi Akuntansi

Dimensi Penilaian Prestasi Kerja terdiri beberapa bagian. Penilaian prestasi kerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) dan adanya standar pelaksanaan kerja

(*performance standard*). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja (Notoatmodjo, 1992).

Sesuai dengan analisis dimensi penilaian prestasi kerja yang diinginkan dalam penelitian ini, maka tidak semua proses penilaiannya yang telah disebutkan sebelumnya dilibatkan, akan tetapi dibatasi pada proses penilaian perilaku (*behavioral*). Hal ini merupakan tahapan yang sebelumnya menggunakan skala penilaian, yaitu memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor dari sifat dan karakteristik pekerja ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur (As'ad, 1991).

Dimensi penilaian sifat dan karakteristik pekerja yang digambarkan ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur tersebut dapat diklasifikasikan menurut penjelasan maupun contoh yang diambil dari beberapa sumber bacaan, antara lain:

1. Ahmad S. Ruky dalam bukunya *Sistem Manajemen Kinerja* (2002) menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan perbankan, yaitu: teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, dan ramah/sopan.
2. Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy, dalam bukunya *Managing Human Resource* (2001) menyebutkan empat karakteristik, yaitu: *decisiveness* (ketegasan), *reliability* (dapat dipercaya/diandalkan), *energy* (kekuatan/daya kerja), dan *loyalty* (loyalitas).
3. Noe, A. *et.al.*, (2000) di dalam bukunya *Human Resource Management* menyebutkan ada sepuluh faktor penilaian terkait dengan dimensi prestasi kerja, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *communication* (komunikasi), *judgment* (keputusan), *managerial skill* (keterampilan manajerial), *quality performance* (kualitas prestasi kerja), *teamwork* (kerja sama), *interpersonal skill* (keterampilan hubungan antarkaryawan), *initiative* (inisiatif), *creativity* (kreativitas), *problem solving* (pemecahan masalah).
4. Bittel dan Newstrom (1996) di dalam bukunya yang berjudul *What Every Supervisor Should Know* atau yang telah diterjemahkan ke dalam Indonesia dengan judul *Pedoman Bagi Penyelia* disebutkan ada delapan faktor prestasi kerja, yaitu: mutu pekerjaan, kuantitas

pekerjaan, keandalan, sikap, inisiatif, kerumah-tanggaan, kehadiran, potensi pertumbuhan dan kemajuan.

5. As'ad di dalam bukunya Psikologi Industri (1991) menyebutkan empat kriteria karakteristik prestasi kerja, yaitu: pengetahuan kerja, motivasi, hubungan antarindividu, dan supervisi.

F. Motivasi Kepuasan dan Produktivitas Kerja

1. Motivasi kerja

Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2009:111), Motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Tujuan motivasi kerja adalah meningkatkan moral dan kepuasan pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan, meningkatkan kedisiplinan, mengefektifkan keadaan pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai, meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2. Teori motivasi kerja

Sedangkan menurut Rivai (2003: 458), ada beberapa teori motivasi yang dikenal, antara lain:

- a. Hirarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: Kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

- b. *Mc. Clland's Theory of Needs*

David Mc. Clelland menganalisis tentang tiga kebutuhan yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. Tiga kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan, kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
 - 2) Kebutuhan dalam kekuasaan, kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
 - 3) Kebutuhan untuk berafiliasi, hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.
- c. Teori X dan Teori Y dari Douglas Mc. Gregor
- Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas:
- 1) Teori X yang mana : rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain, karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, diawasi dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak peduli tujuan organisasi.
 - 2) Teori Y yang mana : rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat, pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja, lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal, karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
- d. Teori ERG
- Teori ini ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu: eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut ERG, yang berupa: kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik, kebutuhan

keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat, kebutuhan pertumbuhan.

e) Teori Motivasi Klasik dengan Frederick Winslow

Teori ini Mengemukakan teori klasik atau teori kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar dari teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

3. Motivasi dan kepuasan

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan peralatan kerja(T. Nuraini, 2013 : 114).

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dalam Sutrisno (2009: 77), mengemukakan faktor-faktor yang memberi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, ketentraman kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan

4. Produktivitas

konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Sinungan (2005:12) mendefinisikan produktivitas Perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu.

Menurut pandangan filosofis, produktivitas kerja dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan, dengan semboyan “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja menurut Sirait (2006:249) dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan pelatihan seseorang, semakin tinggi juga tingkat produktivitasnya.

b. Gizi dan kesehatan

Dengan makanan yang mengandung gizi cukup akan membuat seseorang tidak cepat lelah dalam bekerja. Sebaliknya jika makanan yang dimakan oleh seseorang pekerja kurang memenuhi persyaratan gizi, akan menyebabkan pekerja cepat lelah, sehingga produktivitas menjadi menurun dan rendah.

c. Motivasi

Motivasi merupakan proses untuk memengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu. Produktivitas seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya dengan anggapan bahwa kemampuan orang tersebut tidak berubah.

d. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja dapat memengaruhi produktivitas kerja. Dalam pengertian mikro, kesempatan kerja berarti: adanya kesempatan untuk bekerja, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan pekerja, adanya kesempatan untuk mengembangkan diri yang akan dapat menjadikan pekerja menjadi lebih kreatif.

e. Kemampuan Manajerial Pimpinan

Prinsip manajemen adalah peningkatan efisien. Sumber-sumber digunakan secara maksimal, termasuk tenaga kerja sendiri. Penggunaan sumber-sumber tersebut dikendalikan secara efisien dan efektif.

f. Kebijkasanaan pemerintah

Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitif terhadap kebijaksanaan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter fiskal, distribusi.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang., dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ariesta, Bintang., Maudy Ludmila., dkk. “Perencanaan Sumber Daya Manusia”. <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/MAKALAH-PerencanaanSumber-Day-Manusia.pdf>. diakses pada tanggal 17 Maret 2021.
- Armstrong, Michael. 1994. *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia.
- Ash-Shidiqie, Jimmly (eds.). 2018. *Sumber Daya Manusia Untuk Indonesia Masa Depan*. Bandung: Mizan.
- Asy’arie, Musya. 2017. *Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Al-Qur’an*. Jakarta: Lembaga Studi Filsafat Islam.
- Barthos, Basir. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Basyir, Ahmad Azhar. *Falsafah Ibadah dalam Islam*. Yogyakarta: UII Press. 2012.

- Becker, BE, Huselid, ME & Ulrich, D. 2001. *HR Scorecard: Menghubungkan Orang, Strategi, dan Kinerja*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dana, I Wayan. “Konsep Pengembangan dan Manajemen SDM” <https://www.denpasarinstitute.com/irqsharing/read/7>. diakses pada tanggal 17 Maret 2021.
- DAYA-MANUSIA.pdf. diakses pada tanggal 17 Maret 2021.
- Dessler, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Douglas, Hall T., & James Goodale G. 2016. *Human Resources Management, Strategy, Design and Implementation*. Glenview: Scoot Foresman and Company. 2016.
- Dr. H. Masram., & Dr. Hj. Mu’ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, Surabaya: Zifatma Publisher.
- Ekonomi Universitas Indonesia.
- Eprints Dinus. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. http://eprints.dinus.ac.id/22708/11/bab2_19602.pdf. diakses pada tanggal 17 Maret 2021.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Fattah, Nanang. “Landasan Manajemen Pendidikan”. Jakarta: Lentera. 2014. <http://e-journal.uajy.ac.id/6702/3/EM218465.pdf>.
- Flippo, Edwin B. *Personel Management*. Jakarta: Erlangga, 2002 Djaali. 2011. Psikologi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gomes, Cardoso Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, Syahrul. “Mekanisme Rekonsiliasi Iuran Dan Pelaporan Upah Tenaga Kerja Peserta Bpjs Ketenagakerjaan Kantor Cabang Banda Aceh”. Hlm. 39.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. 2017. Depok: Rajawali Pers. Hlm. 93.
- Kurniawan, Asep. “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Epistemologi Filsafat Islam”. *Jurnal Studi Keislaman*, Volume 17 Nomor 1. Cirebon: IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- Kurniawan, Asep. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Epistemologi*.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Leukeun, “Manfaat Perencanaan SDM”, Dikutip dari <https://leukeun.com/blog/artikel-1/post/manfaat-perencanaan-sdm-12>, diunduh tanggal 19 Feb 2021.
- Linawati S.H.I. (t.thn.). *Penilaian prestasi Kerja. Manajemen Sumber Daya Insani*.
- M. Rojikun. “Implementasi Bimbingan Mental Spiritual Oleh Guru”. Hlm. 48 dalam <http://eprints.walisongo.ac.id/> diakses pada tanggal 11 Maret 2012 Chusnul Chotimah, *Pembinaan Mental Agama Islam Dan Usia Menopause*, hlm. 21 dalam <http://library.walisongo.ac.id/digilib/download.php?id=2851>.
- Mahadi, Bima. “Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia”, Dikutip dari https://www.academia.edu/32095856/MAKALAH_TANTANGAN_MANAJEMEN_SDM_doc, diunduh tanggal 20 feb 2021.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5. Yogyakarta: BPEF.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, Malang, Cet. Kel.
- Mondy, R. Wayn. 2008. *Human Resource Management*, Tenth Edition, alih bahasa Bayu airlangga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nawawi, Handari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prasetya, Ade Iqbal., Ardian Dwi Cahyo, & Atiqatul Maula. “Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk”. *Jurnal Kompetensi* Vol.12, No. 2, Oktober 2018.
- Pusvitasari, R. “Manusia Lembaga Pendidikan”. *Jurnal Tarbiyatuna*, Volume 3 Nomor 1, (Januari-Juni) 2018, hlm. 14.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, 2008.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Raymond. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Selembu Empat.
- Repository. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. <http://repository.unpas.ac.id/37851/1/BAB%20II.pdf>. diakses pada tanggal 17 Maret 2021.
- Rivai, Veithzal Rivai., & Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Schuler, Randal S., & Jackson, Susan E. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Jilid 2, Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sholeh, Maimun. 2007 . “Permintaan Dan Penawaran Tenaga Kerja Serta Upah : Teori Serta Beberapa Potretnya Di Indonesia”, Volume 4 Nomor 1, April 2007, hal. 67. <https://morrissurososim.blogspot.com/2017/01/peramalan-permintaansdm.html?m=1>
Endah Winarti, “PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA”.

- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. hlm. 37-38.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sunarta. "Perencanaan Sumber Daya Manusia". http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/PERENCANAAN%20SDM_0.pdf. diakses pada tanggal 17 Maret 2021.
- Susilo, Heru. "Pengembangan Sumber Daya Manusia". <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/>
- Sutadji, H. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Dee Publish, 2010.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. "Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia". <http://digilib.uwp.ac.id/digilib/>. diakses pada tanggal 18 Maret 2021.
- Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. "Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia". <http://digilib.uwp.ac.id/digilib/>. diakses pada tanggal 23 Maret 2021.
- Triningsi, Febri. 2014. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan".
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zef Rizal dan Nurul Fatimah. "Makro". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 3 No. 1, Mei 2018, hal. 78. <https://etd.unsyiah.ac.id/baca/index.php?id=18381&page=31>.

BIODATA PENULIS



Irma Yuliani, S.E., M.Si. Lahir di Samarinda, pada tanggal 29 Juli 1978. Penulis merupakan putri kedua dari 4 bersaudara dari pasangan Bapak H. Danial dan Ibu Hj. Kamsia, memiliki kakak bernama Merina Andriani, S.E., M.E., dan adik-adik yaitu dr. Trisna Silawati, M.Kes., Sp.A. dan Fachmi Adam S.S., M. Pd. Mengabdikan di UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda sejak Desember 2013 hingga kini atau memasuki tahun ke-10. Saat ini Penulis bekerja sebagai Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, sekaligus Istri dari Imam Mustakim, S.Hut., M.E. Penulis memiliki dua orang putra yaitu Faruq Faisal Anwar (18 tahun) dan Rafi Ahmad (10 tahun). Penulis memulai pendidikan pada TK Islam Al Khairiyah Samarinda, melanjutkan di SD NO. 009 Samarinda, SMP Negeri 2 Samarinda, SMK Negeri 1 Samarinda, kemudian diterima di Strata 1 (S-1) Manajemen, Konsentrasi Manajemen Keuangan, Universitas Mulawarman, serta melanjutkan pendidikan Strata 2 (S-2) Magister

Sains, Ilmu Ekonomi, Konsentrasi Ekonomika Keuangan Daerah, Universitas Mulawarman. Penghargaan yang diterima sebagai Wisudawan Terbaik 1 Lulusan Magister Sains Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

Penulis juga menjabat sebagai Lektor III c/ III d dan dipercaya sebagai Pembina Galeri Investasi Syariah/KSPM UINSI Samarinda, Ketua Bidang Hukum dan Politik Pimpinan Wilayah Wanita Islam Provinsi Kaltim, UPM/GKM FEBI UINSI Samarinda, serta sebagai Anggota Asosiasi Program Studi Keuangan Perbankan Syariah, Member of IPEST is an International Association of Researchers in the field of Economics, Social and Technology, dan aktif sebagai Peneliti LITAPDIMAS Diktis Kemenag sejak 2018 hingga kini. Sebagai Akademisi bertekad untuk terus mengabdikan sepenuh hati, dengan penuh keikhlasan serta memberikan banyak manfaat. Saat ini menetap di Kota Samarinda Kalimantan Timur dengan email irmabkn78@gmail.com, instagram [@irmayuliani78](https://www.instagram.com/irmayuliani78) Facebook: Irma Yuliani dan dapat dihubungi di No. HP. 081244198777.

Berikut ini adalah beberapa buku dan karya ilmiah:

1. "Persepsi Nasabah Tentang Mutu Pelayanan dan Produk Bankaltimtara Syariah Cabang Samarinda", *Journal Al-Tijary* 4 (1) 53-60, Tahun 2018.
2. Pengaruh Belanja Dan Investasi Terhadap Kemandirian dan *Pertumbuhan Ekonomi Daerah*, Buku Uwais Inspirasi Indonesia, Tahun 2019.
3. "Strategi dan Implementasi Pembiayaan Kepemilikan Rumah dengan Akad Murabahah Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Samarinda", *El-Buhuth Journal of Islamic Studies* 2(1) 25-42, Tahun 2019.
4. "Dampak Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) terhadap Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS) di masjid Agung Pelita Samarinda", HMD Rahayu, M Mahrus, Irma Yuliani, BIFEJ,

Borneo Islamic Finance and Economics Journal Vol.1, No.2 Desember 2021.5. Buku Pengantar Ilmu Ekonomi, CV Azka Pustaka 1,157, Tahun 2022

6. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Minat Nasabah memilih Produk Tabungan Wakaf di Bank CIMB Niaga Syariah Cabang Samarinda, *Jurnal Ekonomis, Journal of Economics and Busines*, 6 (1), 183- 189,tahun 2022
7. Peran Balai Latihan Kerja Samarinda Mengurangi Tingkat Pengangguran Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Ekonomi Islam, R Kartikasari, Bambang Iswanto, Irma Yuliani, *BIFEJ, Borneo Islamic Finance And Economics Journal* Vol.1 No.1 Juni 2022, 252-66, 2022
8. Pengaruh Fasilitas Mobile Banking dan Kualitas layanan Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah di Perumahan Bumi Prestasi Kencana Samarinda, MC Situmorang, Norvadewi, Irma Yuliani, *Indonesian Scientific Journal Of Islamic Finance* 1 (1), 78-85, 2022
9. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Migas Mandiri Pertama (MMP) Kalimantan Timur, hasil penelitian LITAPDIMAS 2022.
10. Buku Manajemen Sumber Daya Manusia, PT.RajaGrafindo Persada, Tahun 2023

Samarinda, 3 Januari 2023

Irma Yuliani, S.E., M.Si.

NIDN. 2029077801

Manajemen Sumber Daya Manusia

"Tidak ada *superman* dalam suatu organisasi, yang ada adalah *superteam*, di mana setiap orang adalah penting". Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah seni mengatur proses dan pemanfaatan sumber Daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia meliputi proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara terpadu, yaitu meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

Buku ini mengulas pentingnya pengelolaan dan kebijakan MSDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang cerdas, jujur, berintegritas tinggi, serta bertanggung jawab penuh atau bermotivasi dan berkinerja tinggi. Manajemen harus selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal, mampu mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur MSDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya, membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi MSDM, memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya, menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar- pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya, menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi serta bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran manajemen strategis yang menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Faktor eksternal dan internal merupakan faktor penting selain kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja yang turut memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan.



RajaGrafindo Persada

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Jl. Raya Leuwisangung No. 112
Kel. Leuwisangung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telp 021-84311162

Email: rajapers@rajagrafindo.co.id

www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



9 786233 727730