

Buku ini berisi penjelasan tentang bagaimana perusahaan tidak bisa dipisahkan dari manajemen SDM atau istilah kerennya Human Resource (HR). Bagian Human Resource itulah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Manajer sumber daya manusia merupakan bagian posisi di perusahaan yang melibatkan fungsi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia, seperti menangani pelatihan dan orientasi, kebijakan dan prosedur, dan operasi.

Perusahaan atau organisasi dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu akan selalu membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan. Salah satunya adalah bagaimana memajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal.



PT Mafy Media Literasi Indonesia
Email: penerbitmafy@gmail.com
Website: penerbitmafy.com



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M. & I Gusti Made Sukaarnawa, S.E., M.M.

MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.
I Gusti Made Sukaarnawa, S.E., M.M.



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA**

Manusia

UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA

Manusia

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

I Gusti Made Sukaarnawa, S.E., M.M.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

I Gusti Made Sukaarnawa, S.E., M.M.

Editor:

I Wayan Eka Sudarmawan

Desainer:

Tim Mafy

Sumber Gambar Cover:

www.freepik.com

Ukuran:

xii, 142 hlm., 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

978-623-09-3427-8

Cetakan Pertama:

Mei 2023

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: www.penerbitmafy.com

E-mail: penerbitmafy@gmail.com

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	vii
KATA PENGANTAR	ix
BAB I SEJARAH DAN PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
BAB II ANALISIS JABATAN (<i>JOB ANALYSIS</i>) DAN DESAIN PEKERJAAN (<i>JOB DESIGN</i>).....	15
BAB III PERENCANAAN SDM	25
BAB IV REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA	37
BAB V SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA	47
BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	57
BAB VII EVALUASI KINERJA	75
BAB VIII PENGEMBANGAN KARIR SDM	91
BAB IX PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	101
BAB X HUBUNGAN INDUSTRIAL	107
BAB XI PEMAHAMAN TENTANG BUDAYA ORGANISASI DAN KEPERIBADIAN KARYAWAN	113
DAFTAR PUSTAKA	133
PROFIL PENULIS	139

KATA SAMBUTAN

Salam sejahtera bagi kita semua.

Saya menyambut baik dengan terbitnya buku karya dari dosen kami, kampus Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional. Dengan hati yang penuh syukur dan rasa gembira disertai ucapan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta menyampaikan penghargaan kepada sdr. Dr. I Made Darsana, S.E., M.M. sebagai penulis yang telah merampungkan penulisan buku ini. Semoga dengan diterbitkannya buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini mendapat sambutan yang positif dari kalangan pendidik, mahasiswa dan Masyarakat. Mudah-mudahan buku ini lebih meningkatkan kebutuhan pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk memperoleh informasi yang lebih banyak tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini memberikan Informasi tentang ruang lingkup sumber daya manusia secara menyeluruh. Mudah- mudahan buku ini dapat bermanfaat meningkatkan pengetahuan dan memperluas cakrawala pendidik, mahasiswa dan

masyarakat tentang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Diharapkan kehadiran buku ini dapat menarik minat pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk membacanya. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas. Harapan selanjutnya ialah agar para pendidik terutama di Perguruan Tinggi memakai buku ini sebagai referensi bagi mahasiswanya, karena buku ini disusun berdasarkan silabus dan kurikulum sesuai dengan aturan yang ada saat ini.

Denpasar, April 2023

Dr. I Made Sudjana, S.E., M.M., CHT., CHA.

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam yang patut kami ucapkan dihadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karuniaNya buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia ini telah dapat di terbitkan untuk dapat dijadikan bahan abacaan bagi para akademisi maupun khalayak umum. Buku ini berisi penjelasan tentang bagaimana perusahaan tidak bisa dipisahkan dari manajemen SDM atau istilah kerennya *Human Resource* (HR). Bagian *Human Resource* itulah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Manajer sumber daya manusia merupakan bagian posisi di perusahaan yang melibatkan fungsi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia, seperti menangani pelatihan dan orientasi, kebijakan dan prosedur, dan operasi.

Perusahaan atau organisasi dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu akan selalu membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan. Salah satunya adalah bagaimana memajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan. Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan

dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan. Tim manajemen sumber daya manusia dapat membantu memutuskan mengenai posisi kepemimpinan. Manajer SDM dan tim mereka merupakan bagian integral dari tugas departemen dan struktur perusahaan. Para profesional ini menulis deskripsi pekerjaan, memiliki pengetahuan serta kompetensi tentang struktur gaji dan mendokumentasikan tindakan dan aktivitas karyawan untuk kepentingan- kepentingan perusahaan.

Kami mengakui bahwa dalam tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang. Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan motivasi serta dukungan dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses

penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan, khususnya terkait Manajemen Sumber Daya Manusia.

April, 2023

I Made Darsana

BAB I

SEJARAH DAN PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Sejarah perkembangan manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management-HRM*) dimulai dari masa sebelum revolusi industri. Pada saat itu para pengrajin yang tinggal di ruma-rumah sudah membangun hubungan dengan orang-orang yang magang di tempat usahanya, dan menyediakan kebutuhan hidup bagi masyarakat. Pada awal abad ke-20 mulai dikenal adanya istilah Departemen Personalia. Kemudian selanjutnya berkembang melintasi zaman dan semakin lama semakin mendapat posisi penting. Bentuk awal HRM adalah kerjasama antara pengrajin dengan orang-orang magang selama era pra-industri di rumah-rumah penduduk di pinggir kota. Orang-orang magang ini tinggal di bengkel atau rumah tuannya, dan tuannya bertanggungjawab terhadap kesehatan dan kesejahteraan mereka. Selanjutnya Revolusi Industri pada pertengahan abad ke-18 yang bermula dari Inggris dan berkembang ke Amerika, melahirkan adanya pabrik-pabrik skala besar dan tersingkirnya tempat-tempat produksi di perkampungan para pengrajin. Tentu saja skala produksi yang besar membawa konsekuensi-konsekuensi. Suasana kerja yang tidak sehat dan menguras tenaga di pabrik menyulut timbulnya kerusuhan buruh berkali-kali, dan pemerintah AS akhirnya mengambil langkah untuk memfasilitasi penyediaan hak mendasar dan perlindungan bagi buruh. Kewajiban untuk taat pada peraturan yang ditetapkan memaksa pemilik pabrik untuk membentuk mekanisme resmi guna memperbaiki persoalan sekitar buruh.

The National Cash Register Company (NCR) mendirikan departemen manajemen personalia yang pertama untuk menyelesaikan masalah seperti keluhan, keselamatan, pemecatan, kasus pengadilan, pemeliharaan dan manajemen pengupahan, sebagai akibat dari pemogokan besar-besaran dan penghentian produksi pada 1901. NCR adalah perusahaan yang memproduksi mesin pencatat uang di kasir toko-toko barang konsumsi, perusahaan ini berdiri pada 1884 di Ohio, AS. Pabrik-pabrik lain kemudian mengikuti jejak dengan mendirikan departemen personalia. Peran departemen yang mengurus para buruh ini merupakan kelanjutan dari komitmen sebelumnya untuk mengawasi upah, keselamatan, jam kerja dan isu-isu yang terkait. Perubahan ini berarti bahwa kehadiran departemen personalia adalah untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan.

B. Manajemen Personalia (Awal Abad ke-20)

Hingga awal tahun 1900-an, meningkatnya persaingan dan tekanan untuk memenuhi pesanan dari pembeli, membuat para pemilik pabrik membuat catatan serius tentang produktivitas, dan isu seperti absensi dan keluar masuknya pekerja. Filosofi yang banyak dianut saat itu adalah bahwa pekerja akan menerima standar yang ketat dan akan bekerja lebih cepat jika dilatih dan diberi upah lebih besar. Pendekatan ini mula-mula ditawarkan oleh Frederick W Taylor. Ia melakukan *time and motion study* sebagai upaya untuk mengembangkan cara-cara yang produktif dalam menangani proses produksi.

Departemen personalia pada masa itu adalah alat para majikan untuk memastikan adanya produktivitas secara maksimal. Bersamaan dengan diadakannya pelatihan-pelatihan dan peningkatan upah, hal itu menekan pemogokan dengan memasukkan anggota serikat buruh ke dalam daftar

hitam dan memaksa pekerja menandatangani kontrak “*yellow dog*” atau persetujuan untuk tidak bergabung ke serikat buruh.

Manajemen personalia memainkan peran semakin profesional setelah Perang Dunia I dan resesi besar (*great depression*) pada awal 1930-an (Suprihanto & Putri, 2021). Tuntutan produksi semasa perang telah menyebabkan dibuatnya ketetapan-ketetapan untuk memastikan bahwa soal-soal yang berkaitan dengan upah atau kondisi kerja tidak mempersulit produksi. Langkah-langkah pengamanan sosial setelah resesi besar adalah Norris-LaGuardia Act yang menilai kontrak “*yellow dog*” tidak boleh dipaksakan dan *National Labor Relations Act (NLRA)* atau *Wagner Act* tahun 1935 yang memberi pekerja hak membentuk serikat buruh dan melakukan tawar-menawar secara kolektif, dan mendaftarkan praktik-praktik perburuhan yang tidak adil. Elton Mayo, yang dianggap sebagai bapak hubungan antar manusia (*human relations*), telah melakukan penelitian terkenal antara 1924 hingga 1932 yang disebut sebagai Hawthorne Studies. Ia menyimpulkan bahwa faktor-faktor manusiawi atau non-uang adalah lebih penting dibandingkan dengan faktor-faktor fisik atau penghargaan berupa uang, dalam meningkatkan moral/semangat pekerja.

Serikat-serikat pekerja kini mulai menolak rasa keadilan dari teori manajemen ilmiah Taylor, meminta para majikan untuk mengambil langkah pendekatan yang lebih berorientasi pada perilaku. Program personalia kini diperluas mencakup penggantian pengobatan, vaksinasi, liburan, bantuan perumahan, dan tindakan sejenis serta penerapan teori baru yang lebih berorientasi pada perilaku manusia. Perang Dunia II menciptakan masalah baru agar pabrik tetap berproduksi. Sementara banyak pria dipanggil untuk pergi berperang, posisinya yang lowong diisi oleh pekerja wanita dan penduduk asli Amerika. Ini yang mendasari dimulainya tenaga kerja multi ras/budaya, dan hal itu merupakan

tantangan baru bagi departemen sumber daya manusia. *Labor-Management Relations Act* pada 1947 atau *Taft-Hartley Act* melarang penggunaan “*closed shops*” atau mempekerjakan pekerja hanya dari satu serikat buruh dan memberikan pemerintah peran sebagai perantara dalam perselisihan antara serikat pekerja dengan manajemen (Narimawati & Dadang Munandar, 2022)

C. Manajemen SDM Tradisional (Akhir Abad Ke-20)

Berakhirnya PD II dan Perang Korea menandai awal adanya perubahan drastis sejarah manajemen SDM (Suprihanto & Putri, 2021). Era ini di AS ditandai dengan munculnya generasi *baby boomers* yang terdidik dan dipengaruhi oleh gagasan tentang hak asasi manusia dan aktualisasi diri, menghayati berbagai filosofi manajemen yang berorientasi pada perilaku dan mengadopsi filosofi manajemen yang mendorong diterimanya gagasan dan tindakan pekerja. Perubahan itu diwujudkan ke dalam perundangan perburuhan seperti *Equal Pay Act* pada 1963, *the Civil Right Act* pada 1964, *Occupational Safety and Health Act* pada 1970 dan *Employee Retirement Income Security Act* pada 1974. Keharusan untuk mematuhi undang-undang tentang ketenagakerjaan tersebut meningkatkan peran fungsi HR.

The Michigan Model atau “*Hard HRM*” yang disampaikan oleh Fombrun, Tichy dan Devanna pada tahun 1984 mewarnai semangat pada masanya dan menjadi dasar dalam pendekatan tradisional HR. Model ini menyatakan karyawan sebagai sumber daya yang bernilai, diperoleh dengan biaya yang efektif, dimanfaatkan secara tepat guna, dan dikembangkan serta dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan perusahaan. Manajemen SDM Strategik (Abad ke-21)

Lingkungan bisnis baru pasca Perang Dingin, dikombinasikan dengan pemakaian secara luas komputer dan internet untuk kepentingan komersial, secara radikal telah

mengubah cara perusahaan melakukan bisnis. Dan manajemen tenaga kerja tidak kebal terhadap perubahan ini. Meningkatnya jumlah perusahaan di bidang jasa, masuknya lebih banyak wanita ke dalam dunia kerja, dan perubahan-perubahan yang lain membuat paradigma manajemen SDM tradisional menjadi kuno. Berbeda dengan perilaku pada awal tahun 1900-an ketika pekerja menjadi kurang berguna dibandingkan dengan mesin-mesin industri, pekerja berketerampilan tinggi dan berpengetahuan kini mengendalikan mesin, dan dengan mudahnya menguasai teknologi, keahlian pekerja seperti ini sekarang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Departemen SDM berusaha menahan pekerja berpengetahuan dengan memberikan lingkungan kerja kondusif, memperluas lingkup pekerjaan, menyampaikan tujuan organisasi secara jelas, mendorong terjadinya inovasi, dan intervensi melalui perilaku yang lain. *The "Harvard Model"* dari Beer *et al.* (1984) atau *Soft HRM*, membantu untuk memimpin orang melalui komunikasi dan motivasi dan bukan mememanajementi mereka. Ini yang menandai pendekatan manajemen SDM strategik. Pendekatan ini menganggap karyawan sebagai aset, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sumber daya.

Perpindahan dari manajemen SDM tradisional menuju manajemen SDM strategik masih menjadi tren hingga kini.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 4.0

Indonesia telah memasuki era revolusi industri 4.0 di mana teknologi informasi memegang peranan penting dalam kehidupan manusia (Hartini & Sudirman, 2021). Segala sesuatu menjadi tak terbatas dan dapat diakses dari mana saja, kapan saja, oleh siapa saja. Interaksi manusia tidak lagi dibatasi oleh ruang dan waktu, karena teknologi digital dan internet yang berkembang secara masif menopang hubungan dan pergerakan antar manusia. Dengan begitu pesatnya

perkembangan teknologi, setiap individu dituntut untuk dapat menggali potensinya sesuai dengan kebutuhan jaman. Tetapi akses yang tak terbatas ini seyogyanya disikapi dengan sikap skeptis dan kritis, atau selalu mempertanyakan. Penerimaan begitu saja atas segala yang terjadi di dunia akan menjadikan kita sebagai manusia yang tidak punya kendali atas diri sendiri dan lingkungan.

Era 4.0 ini tentunya berdampak signifikan terhadap kondisi psikologis dan perkembangan karakter individunya. Kemampuan memanfaatkan teknologi dan informasi seolah menjadi sistem seleksi yang mengandaskan mereka yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi. Dengan begitu, satu kualitas penting yang dituntut dari SDM pada era 4.0 ini adalah kemampuan menguasai teknologi digital dan mengakses internet. Selain itu, individu semakin dituntut untuk memahami berbagai informasi yang disampaikan melalui kanal-kanal yang berbeda dalam bentuk yang berbeda pula, seperti podcast, infografis, video blogging (vlog), dan sebagainya.

Informasi yang telah dimungkinkan untuk diakses dari mana saja, kapan saja, oleh siapa saja ini menyebabkan individu semakin haus akan informasi. Yang menjadi kelemahan adalah ketika era 4.0 memberi kemungkinan bagi individu untuk terkoneksi secara jarak jauh, tetapi justru memberi jarak bagi mereka yang sebenarnya secara fisik berdekatan. Hal ini disebabkan oleh terlalu masifnya informasi yang dapat diakses sehingga seringkali manusia terlalu fokus terhadap informasi tersebut dan mengabaikan lingkungan sekitar. Sehingga penting juga untuk tetap menjaga hubungan komunikasi yang baik dengan mereka yang berdekatan secara fisik, sehingga sumber daya manusia era 4.0 tidak lantasi gagap apabila harus bertatap muka dengan individu lainnya (Prabowo, 2020).

E. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Istilah manajemen Sumber daya manusia memiliki dua variabel yang masing-masing memiliki pengertian yang saling melengkapi, yaitu kata “manajemen” dan kata “sumber daya manusia”. Sedarmayanti mendefinisikan manajemen sebagai proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan: perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemamfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya(Sedarmayanti, 2016).

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai ‘input’ untuk diubah menjadi ‘output’ berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai ‘*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*’. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai ‘bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya’.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human

resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

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 penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi.

F. Fungsi-Fungsi MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan 5 fungsi, yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

G. Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

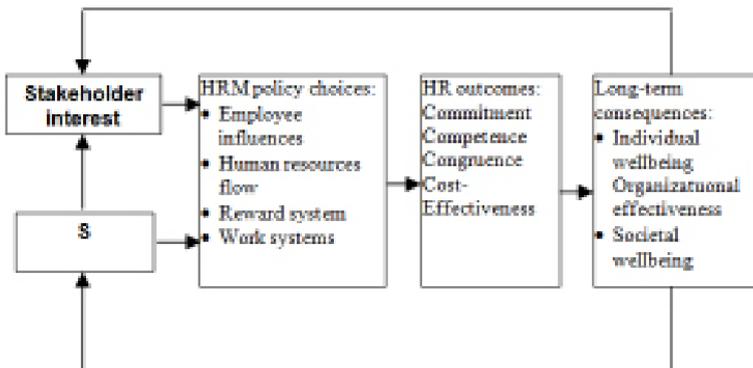
- a. Memberi pertimbangan rasional dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi,

- memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
 - c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
 - d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
 - e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
 - f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
 - g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.
 - h. Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki 3 tujuan utama yaitu:
 - i. Memperbaiki tingkat produktifitas
 - j. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
 - k. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.
 - l. Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:
 - m. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
 - n. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam

- mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
- o. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
 - p. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
 - q. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

H. Basis Teori MSDM

Menurut Guest, tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa ahli di Harvard University, Guest membuat suatu kerangka kerja teori MSDM seperti dapat dilihat dalam gambar 1.1. berikut ini:



Gambar 1.1. Kerangka Kerja Teori MSDM
(dikutip dari Guest, 1987)

Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi

manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

BAB II

ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*) DAN DESAIN PEKERJAAN (*JOB DESIGN*)

Job analysis didefinisikan sebagai pekerjaan berupa analisis terhadap jabatan. Dengan kata lain, melalui job analysis, seseorang bisa ditempatkan pada posisi yang paling tepat atau dalam bahasa Inggris disebut sebagai *the right man at the right place*. Berdasarkan definisinya ini, bisa diketahui bahwa job analysis sangat penting dalam dunia pekerjaan. Termasuk juga pada kantor dan perusahaan. Setiap calon pegawai yang mendaftar pada perusahaan yang diterima, menjadi bisa ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya. Karena itu, orang yang bersangkutan akan cenderung lebih produktif saat bekerja. Dengan demikian, hasilnya pun akan bisa semakin maksimal. Berbeda apabila ternyata orang tersebut berada pada posisi yang tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, boleh jadi ia justru merasa tertekan. Menurut (Wahjono, 2015) pengertian analisis pekerjaan menyatakan “Analisis jabatan adalah serangkaian kegiatan berupa mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan secara sistematis. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu. Keluaran (output) dari kegiatan analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*), syarat jabatan (*job specification*), dan standar kinerja jabatan (*job performance standard*).”

Sedangkan pengertian analisis pekerjaan menurut (Handoko, 2012) menyatakan “Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Ini biasanya dilakukan oleh para

spesialis yang disebut analisis pekerjaan". Jadi, setelah departemen personalia terlibat dalam proses perancangan pekerjaan, pemahaman tentang pekerjaan-pekerjaan dan persyaratannya harus dikumpulkan melalui analisis pekerjaan.

A. Aspek Aspek dalam Job Analisis

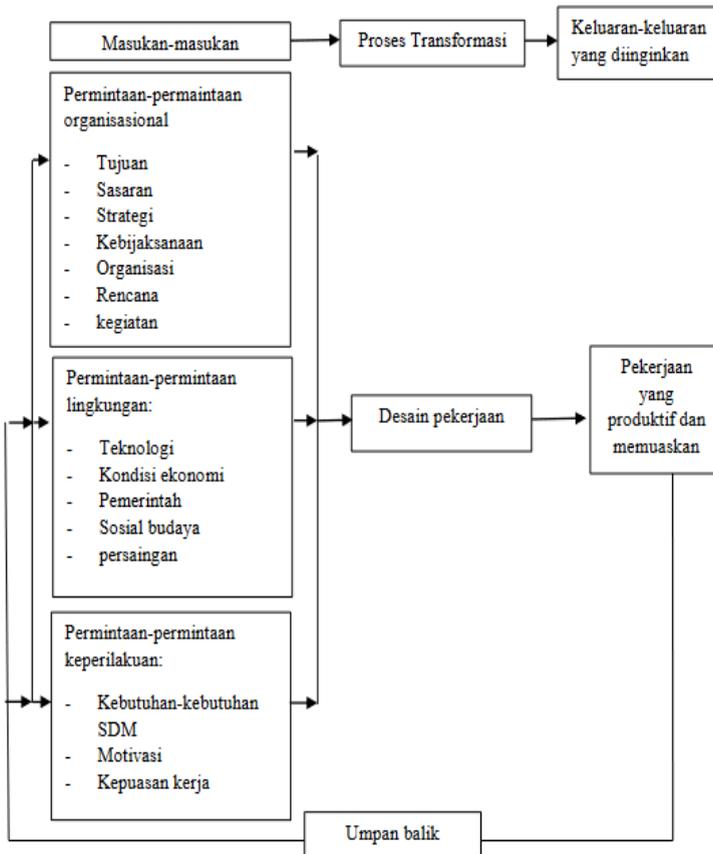
Dalam bahasa Indonesia *job analysis* bisa disebut sebagai analisis jabatan. *Job analysis* merupakan kegiatan yang dilaksanakan guna mendapatkan informasi dan data serinci mungkin terkait fakta-fakta yang terjadi, kemudian difungsikan sebagai sarana untuk menyelesaikan tugas yang ada dalam jabatan. Dalam pengertian lain, menurut Dessler, definisi *job analysis* adalah tata cara guna melakukan penetapan tugas serta tuntutan keterampilan dari suatu jabatan. Sekaligus juga mengenai orang seperti apa yang paling tepat untuk melaksanakannya. Berdasarkan pengertian dari Dessler, terdapat dua komponen yang penting dalam analisis jabatan, yaitu terkait pekerjaan tertentu dan orang yang akan menuntaskan tugas dalam pekerjaan tersebut. Demikian juga menurut pendapat (Dessler, 2015) "analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menentukan tugas dan keterampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk perusahaan tersebut."

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan ini adalah kegiatan menghimpun, mengevaluasi data dan informasi yang berhubungan dengan data pekerjaan suatu pekerja yang akan menjadi anggota atau bagian terpenting dalam perusahaan misalnya perekrutan pegawai baru. Terutama para pekerja yang baru melamar untuk menduduki posisi yang kosong. Oleh karena itu dibuatlah rancangan analisis pekerjaan yang menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan atau job descriptions (daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut) dan spesifikasi pekerjaan

atau job specifications (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Adanya analisis pekerjaan ini sangat membantu dan meringankan pekerjaan secara sistematis maupun prosedur operasional suatu organisasi. Jika dilihat dari segi struktur organisasinya, guna mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Analisis pekerjaan ini adalah suatu cara atau proses yang diperlukan dalam mendapatkan informasi meliputi; setiap tindakan yang berkaitan dengan personalia.

B. Pentingnya Job Analisis

Job analysis merupakan kegiatan yang diperlukan. Mengapa demikian? Sebab, melalui analisis jabatan, bisa diketahui seluruh seluk beluk mengenai suatu pekerjaan tertentu. Tanpa job analysis, bisa terjadi kesalahan penempatan posisi karyawan pada suatu pekerjaan. Akibatnya, pekerjaan kurang bisa dilakukan secara maksimal. Secara umum, definisi *job analysis* adalah kegiatan menganalisis jabatan untuk menempatkan orang yang paling tepat dalam pekerjaan tersebut. Dengan begitu, orang yang bersangkutan diharapkan bisa menyelesaikan seluruh tugas yang ada pada jabatan yang bersangkutan. Contoh analisis jabatan, misalnya melakukan analisis untuk mengungkapkan seperti apa deskripsi pekerjaan yang digunakan sebagai objek analisis. Deskripsi ini harus disajikan secara rinci, termasuk juga mengenai identifikasi pekerjaan. Selanjutnya, analisis jabatan juga diharuskan untuk membuat spesifikasi secara khusus dari suatu pekerjaan, sehingga bisa diperoleh pekerja yang paling tepat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.



Gambar: Kerangka Kerja Desain Pekerjaan (Handoko, 2015)

C. Fungsi Analisis Jabatan

Terdapat beberapa fungsi dari analisis jabatan. **Pertama**, untuk mencari solusi terkait masalah dalam kepegawaian. Sebagaimana diketahui, dalam suatu pekerjaan, pasti tidak dapat dipisahkan dari adanya masalah. Melalui *job analysis*, masalah tersebut bisa diselesaikan dengan solusi yang tepat. **Kedua**, hasil dari *job analysis* bisa digunakan untuk melakukan penempatan posisi pegawai. Yang mana melalui analisis jabatan ini, bisa diperoleh orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.

Hal ini menjadikan pekerjaan bisa dilaksanakan secara maksimal. **Ketiga**, dengan menggunakan analisis jabatan, bisa dipilih pegawai yang tepat untuk dipromosikan. Seperti diketahui, promosi jabatan digunakan untuk melakukan *upgrade skill*. Karena hasil analisis jabatan yang tepat, program promosi ini bisa dilakukan dengan sempurna.

D. Tujuan Analisis Jabatan

Definisi *job analysis* adalah proses analisis terhadap suatu jabatan. Yang mana kegiatan ini pasti mempunyai tujuan. Apa saja yang menjadi tujuan dari job analysis ini? **Pertama**, untuk melakukan identifikasi terhadap suatu jabatan tertentu. Dalam identifikasi ini, juga akan diperoleh informasi mengenai kewajiban serta tugas-tugas yang ada pada pekerjaan yang bersangkutan. **Kedua**, job analysis juga bertujuan untuk melakukan klasifikasi jabatan. Dengan demikian, bisa didapatkan data serinci mungkin, lalu diklasifikasikan dalam golongan yang tepat. Kemudian yang **ketiga**, analisis jabatan ini pun memiliki tujuan untuk melakukan evaluasi terhadap suatu pekerjaan. Sebagaimana diketahui, evaluasi dilakukan agar ada peningkatan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Melalui data yang tepat, evaluasi bisa berjalan dengan baik.

E. Metode Job Analysis

Dalam melakukan *job analysis*, terdapat metode-metode yang bisa digunakan. Diantaranya, yakni observasi, wawancara, dan kuesioner. Sama halnya dengan penelitian pada umumnya, ketiga metode tersebut dapat dipakai melakukan analisis jabatan. Tahapan di dalam setiap metode pun sama seperti pada umumnya. Observasi dilakukan melalui pengamatan secara mendalam dalam jangka waktu tertentu. Wawancara dilaksanakan melalui pertanyaan yang diberikan kepada narasumber. Sedangkan kuesioner, bisa melalui pemberian kuesioner kepada pihak-pihak terkait. Menurut Desler (2010),

ada empat metode yang paling populer dalam mengumpulkan informasi untuk analisa pekerjaan secara kualitatif yaitu wawancara, angket, observasi, diari atau buku harian. Semuanya menyediakan informasi yang realistik tentang apa yang sebenarnya dikerjakan oleh orang yang sedang melakukan pekerjaan tersebut. Para manajer menggunakan metode-metode ini untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Secara terperinci metode tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode populer untuk memperoleh informasi hubungan pekerjaan, wawancara juga dapat dimulai dari yang tidak terstruktur sampai yang sangat terstruktur. Kelebihan dari metode wawancara adalah cara yang sangat sederhana dan cepat untuk mengumpulkan informasi, termasuk informasi yang mungkin tidak pernah muncul dalam formulir tertulis, ketrampilan dari pewawancara memegang peranan penting dalam mendapat kelengkapan informasi. Berikut merupakan beberapa pedoman melakukan wawancara:

- a. Pertama, penganalisa pekerjaan beserta pengawas seharusnya bekerjasama untuk mengidentifikasi karyawan-karyawan yang tahu paling baik mengenai pekerjaan.
- b. Kedua, dengan cepat mengadakan hubungan dengan interviewee.
- c. Ketiga, mengikuti buku panduan yang terstruktur atau checklist, salah satunya daftar pertanyaan-pertanyaan dan menyediakan ruang untuk jawaban - jawaban.
- d. Keempat, ketika tugas-tugas tidak dilakukan pada cara yang tetap. ketika karyawan melakukan tugas yang berbeda tiap harinya, mintalah karyawan untuk mendaftar tugas-tugasnya berdasarkan frekuensi dan kepentingan yang dibutuhkan.

- e. Kelima, setelah melengkapi wawancara, tinjau ulang dan periksa data.

2. Angket

Cara lain untuk mendapatkan informasi analisa pekerjaan adalah membuat karyawan mengisi angket yang menggambarkan pekerjaan mereka, tugas - tugas yang berkaitan dan tanggung jawab. Kelebihan dari angket adalah cepat dan cara yang efisien untuk mendapatkan informasi dari karyawan yang berjumlah banyak. Namun juga ada kekurangan dalam angket yaitu, mengembangkan pertanyaan - pertanyaan dalam angket dan melakukan tes (mungkin dengan cara memastikan karyawan mengerti pertanyaan - pertanyaan tersebut) dapat mengeluarkan biaya yang mahal dan banyak menghabiskan waktu.

3. Observasi

Observasi secara langsung dengan khusus berguna ketika pekerjaan terutama terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diobservasi. Observasi sebenarnya tidak tepat digunakan ketika pekerjaan tersebut memerlukan banyak aktivitas mental. Tidak cocok juga dengan karyawan yang hanya bekerja pada saat ada pekerjaan yang penting saja.

4. Buku harian

Pendekatan yang lain adalah meminta karyawan untuk menyimpan diari tentang apa yang mereka lakukan selama sehari-hari. Untuk setiap aktivitas yang dilakukan, karyawan menuliskannya dalam sebuah diari. Hal ini akan menghasilkan gambaran lengkap mengenai pekerjaan, terutama ketika melengkapi wawancara yang selanjutnya antara karyawan dengan pengawas.

F. Manfaat Analisis Jabatan

Sebagaimana definisi *job analysis* adalah seperti yang telah dijelaskan di atas, di dalamnya terdapat manfaat dari dilakukannya analisis jabatan. Termasuk juga mengenai sistem

pengupahan. Dalam hal ini, upah menjadi bisa ditentukan secara objektif sesuai dengan undang-undang yang berlaku (Sudiro & Putri, 2023). Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan sangat mendukung perkembangan perusahaan dari keberlanjutan organisasi/perusahaan. Sebab, banyak data dan informasi yang bisa didapatkan melalui job analysis. Maka dari itu, sebaiknya seluruh tempat kerja melaksanakan analisis jabatan sesuai dengan yang seharusnya. Hal ini dilakukan demi kemajuan perusahaan yang bersangkutan (Akhyar, 2021). Sedangkan menurut Samsudin (2006) ada beberapa manfaat dari analisis jabatan, yaitu :

Manfaat bagi individu, yaitu dapat :

1. Mempengaruhi dan menentukan standar kehidupan, serta menggambarkan status sosial ekonomi.
2. Semakin besar penghasilan seseorang semakin terbuka peluang memenuhi kebutuhan secara berkualitas dan memuaskan.

Manfaat bagi organisasi, yaitu sebagai :

1. Wahana perwujudan eksistensi dan pencapaian tujuannya.
2. Pekerjaan yang dilaksanakan secara produktif dan berkualitas yang mampu menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas.

Alasan pentingnya analisis jabatan adalah (Samsudin, 2006) :

1. Untuk mengidentifikasi fungsi- fungsi sosial suatu pekerjaan melalui metode yang sistemik.
2. Menemukan dimensi dalam fungsi sosial suatu pekerjaan yang dapat dikembangkan dan diperluas yang akhirnya dapat digunakan dalam menetapkan persyaratan pekerjaan yang mampu.
3. Dapat digunakan oleh para pekerja untuk mengidentifikasi kemampuan dalam bekerja terutama memenuhi tuntutan fungsi sosial pekerjaan.

Selanjutnya menurut Dessler (2013) menyebutkan bahwa manfaat dari analisis jabatan antara lain untuk :

1. Perekrutan dan penyeleksian. Analisis jabatan memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini. Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.
2. Kompensasi. Informasi analisis jabatan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Kompensasi (gaji dan bonus) biasanya bergantung pada ketrampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu, tingkat bahaya dan keamanan pekerjaan, tingkat tanggung jawab, dan seterusnya.
3. Penilaian prestasi, dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan. Para manajer menggunakan analisis jabatan untuk menentukan aktivitas pekerjaan itu dan standar prestasinya.
4. Pelatihan. Deskripsi jabatan harus memberi gambaran tentang aktivitas ketrampilan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.
5. Menentukan kewajiban yang tidak ditugaskan. Analisis jabatan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan.
6. Memenuhi EEO. Analisis jabatan juga memainkan peran besar dalam memenuhi EEO. Pedoman seleksi karyawan yang segaram menerapkan bahwa analisis jabatan adalah langkah penting dalam memvalidasi semua aktivitas personel.

BAB III

PERENCANAAN SDM

A. Pengertian Perencanaan SDM

Menurut KBBI definisi tentang perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah potensi individu yang bisa dikembangkan dan dilatih untuk kepentingan proses produksi. Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2001), perencanaan SDM adalah sebuah proses identifikasi dan analisis untuk memiliki SDM yang bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Perencanaan SDM atau *Human Resource Planning (HRP)* merupakan proses peramalan yang bersifat sistematis dengan cara menghubungkan kebutuhan SDM suatu perusahaan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa SDM yang dimiliki sudah memadai, berkualitas, dan kompeten, dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia dalam organisasi. Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Adapun definisi perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama satu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai. Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas

fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan, dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu. Seorang perencana harus mampu untuk membayangkan pola kegiatan yang diusulkan dengan jelas. Pada dasarnya perencanaan adalah suatu proses intelektual. Dengan menggunakannya, para manajer mencoba memandang ke depan, menduga-duga kemungkinan-kemungkinan, bersedia siap untuk hal tak terduga, memetakan kegiatan-kegiatan, dan mengadakan urutan-urutan yang teratur untuk mencapai tujuan-tujuan. Perencanaan yang memadai harus berlangsung sebelum kegiatan (Terry & Rue, 1992). Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang (Handoko, 2012).

B. Tujuan dan Kegunaan Perencanaan

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan dengan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi dan transfer secara proaktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan. Adapun tujuan perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi detail sumber daya manusia yang tersedia di perusahaan

Melalui proses perencanaan SDM, ada proses identifikasi tenaga kerja yang tersedia di perusahaan. Dalam proses identifikasi ini, bukan hanya kuantitas tenaga

kerja saja yang terungkap namun juga keahlian dan performa kerja mereka. Melalui proses perencanaan SDM, perusahaan mendapatkan data mutakhir karyawan secara detail. Data ini menjadi penting sebagai basis untuk pengambilan keputusan lebih lanjut dalam proses manajemen sumber daya manusia di perusahaan

2. Pemberdayaan sumber daya manusia yang efektif

Seperti yang sudah disebutkan di atas, perusahaan akan mendapatkan data kuantitas dan kualitas tenaga kerja. Hal ini akan memudahkan perusahaan untuk menempatkan tenaga kerja yang ada, baik dari sebaran keahlian maupun kebutuhan perusahaan. Kecocokan penempatan tenaga kerja sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan menjadi kunci proses bisnis yang efisien. Kesesuaian ini akan membantu baik perusahaan maupun pekerja untuk mencapai hasil yang maksimal.

3. Meningkatkan efisiensi anggaran

Salah satu tujuan utama dari pelaksanaan perencanaan SDM adalah memastikan perusahaan tidak mengalami kekurangan karyawan maupun kelebihan karyawan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Pengeluaran terkait karyawan, termasuk di dalamnya gaji, bonus, dan tunjangan, merupakan pengeluaran tetap. Akibatnya, jika perusahaan memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak daripada yang dibutuhkan maka akan ada kebutuhan anggaran yang lebih besar untuk sumber daya manusia. Melakukan perencanaan SDM yang baik dan terstruktur dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran.

4. Mengidentifikasi *manpower gap*

Dalam proses perencanaan SDM, keahlian dan kinerja juga menjadi salah satu komponen yang dianalisis. Oleh karena itu, sebagai hasil akhir perusahaan juga dapat melihat keahlian apa yang masih kurang untuk mencapai

target, atau lebih spesifik di setiap departemen, keahlian apa yang perlu ditambah.

5. Memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang

Hal ini berkaitan dengan kebutuhan rencana pengembangan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, kebutuhan SDM ini juga bisa jadi terkait dengan tren kebutuhan industri. Saat ini, perilaku konsumen sangat cepat berubah sehingga kecepatan perusahaan untuk melakukan adaptasi menjadi kunci keberlangsungan bisnis. Hal ini dapat ditunjang melalui perencanaan SDM yang matang sehingga perusahaan memiliki kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Menganalisis tenaga kerja yang saat ini dimiliki

Seerti yang sudah disinggung di atas, tahap pertama dalam proses perencanaan SDM adalah melakukan analisis menyeluruh pada keseluruhan sumber daya yang saat ini dimiliki oleh perusahaan. Data ini merupakan basis data yang penting, baik untuk proses selanjutnya dalam perhitungan kebutuhan SDM maupun keseluruhan

7. Strategi persiapan dan manajemen risiko

Perencanaan SDM dapat membantu perusahaan untuk mempersiapkan risiko yang mungkin dihadapi bisnis ke depan. Utamanya dalam mempersiapkan talenta berkualitas untuk menunjang eksistensi bisnis.

8. Memahami tujuan bisnis

Perencanaan SDM yang baik adalah yang sesuai dengan tujuan bisnis. Oleh karena itu, di tahap awal proses perencanaan SDM kita harus memahami tujuan bisnis untuk dapat melakukan perhitungan kebutuhan talenta. Proses ini merupakan kesempatan yang baik untuk lebih memahami target dan tujuan bisnis baik dalam jangka pendek maupun panjang.

9. Basis perhitungan kebutuhan rekrutmen

Perencanaan SDM erat terkait dengan perhitungan kebutuhan kandidat untuk rekrutmen. Hal ini wajar karena hasil akhir dari perencanaan SDM memang angka kebutuhan kandidat. Namun demikian, angka ini dapat dipenuhi dengan rekrutmen jika memang terdapat kekurangan dari segi jumlah maupun keahlian atau jika sudah tepat secara jumlah namun kualitas dan kinerja tidak sesuai dengan kebutuhan, mungkin dapat dibantu dengan program pelatihan dan pengembangan diri.

10. Persiapan strategis terkait program pelatihan dan pengembangan

Untuk menyiapkan program pelatihan dan pengembangan yang strategis, tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan dibutuhkan analisis *manpower gap* yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, keahlian menjadi salah satu komponen penting dalam perencanaan SDM. Kekurangan tenaga dengan keahlian yang spesifik dapat diisi dengan tambahan kandidat dari luar melalui rekrutmen atau menyediakan program training kerja untuk memberdayakan talenta internal.

Lebih lanjut dipertegas lagi bahwa tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencanarencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar daripada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:

1. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia
2. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien

3. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru dan
4. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

C. Ruang Lingkup Perencanaan SDM

Secara umum proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian.

1. Peramalan (*forecasting*)

Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (*labor demand*), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan luar organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara labor demand dan demand supply.

2. Penyusunan program (*programming*)

Kegiatan ini mencakup, yakni

- a. Kegiatan perumusan tujuan
- b. Penetapan berbagai alternatif program
- c. Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja dan
- d. Merencanakan tindakan yang akan diambil

3. Evaluasi dan pengendalian

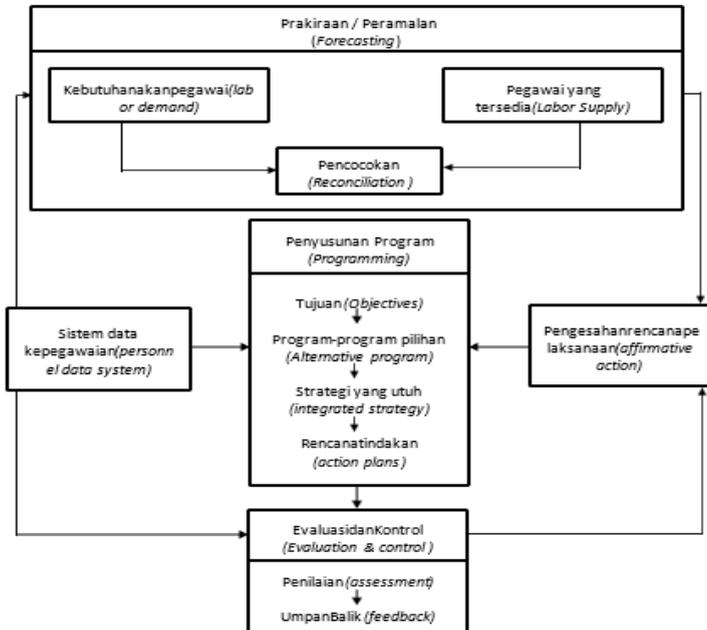
Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpankanbalikkan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Kesemua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika ditunjang oleh data kepegawaian yang lengkap, yaitu yang mencakup

- a. Jumlah tenaga kerja
- b. Jenis kelamin
- c. Pendidikan
- d. Keterampilan
- e. Usia

- f. Pengalaman kerja
- g. Jabatan

D. Kerangka Konseptual Perencanaan SDM

Secara ideal, seluruh organisasi harus melakukan inventarisasi kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek dalam aspek ketenagakerjaan. Rencana jangka pendek lebih menitikberatkan pada suatu pekerjaan yang harus segera dilaksanakan oleh pegawai. Secara sederhana, perencanaan SDM dari satu organisasi dapat digambarkan dalam satu model konseptual sebagai berikut:



Sumber: Henemen, Schwab, Fossum, Dyer, Personnel/Human Resource Management, 1990, Ricard D. Irwin, Inc, USA, p.147.

Proses manajerial berlangsung mulai dari peramalan, kemudian ke penyusunan program dan akan diakhiri oleh evaluasi dan kontrol. Masukan dari proses manajerial diperoleh dari sistem data kepegawaian, sedangkan keluarannya berupa pengesahan rencana pelaksanaan. Umumnya, proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian.

1. Peramalan (*forecasting*)

Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (*labor demand*), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan luar organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara *labor demand* dan *demand supply*.

2. Penyusunan program (*programming*)

Kegiatan ini mencakup, yakni

- a. Kegiatan perumusan tujuan
- b. Penetapan berbagai alternatif program
- c. Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja, dan
- d. Merencanakan tindakan yang akan diambil.

3. Evaluasi dan Pengendalian

Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpun balikkan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Ke semua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika ditunjang oleh data kepegawaian yang lengkap (Sirait, 2006), yaitu yang mencakup

- a. Jumlah tenaga kerja
- b. Jenis kelamin
- c. Pendidikan
- d. Keterampilan
- e. Usia

f. Pengalaman kerja

E. Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM

Secara terperinci terkait dengan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Beda perusahaan, beda juga tingkat pertumbuhannya. Dalam melakukan perencanaan SDM, penting juga bagi para HR untuk mempertimbangkan faktor pertumbuhan finansial dan kebutuhan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki budget? Apakah perusahaan akan melakukan ekspansi dan membutuhkan banyak SDM?

2. Perubahan (*Change*)

Perubahan bisa terjadi kapan pun. Ketika perusahaan sedang mengalami perubahan, usahakan agar HR memiliki fleksibilitas agar bisa memenuhi kebutuhan perusahaan dengan lebih baik.

3. Teknologi (*Technology*)

Di era yang didominasi oleh teknologi ini, penting bagi HR untuk memahami pentingnya fungsi dan peran teknologi dalam operasional perusahaan. Jika diperlukan, HR juga bisa merencanakan pelatihan untuk karyawan mempelajari fitur ataupun perangkat yang digunakan dalam perusahaan.

Perencanaan SDM yang dilakukan dengan baik akan bisa membantu HR memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan, baik itu dari aspek skill, kemampuan, kualifikasi, serta jumlah yang memadai. Dalam prosesnya, HR saat ini juga sudah bisa memanfaatkan *platform online RUN System* untuk mencari talenta berbakat dalam proses rekrutmen.

1. Tipe-Tipe Perencanaan

Menurut jangka waktu, perencanaan digolongkan :

- a. Perencanaan jangka panjang adalah rencana yang akan dijalankan oleh seluruh komponen dalam organisasi atau perencanaan, dan dibuat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Perencanaan jangka menengah adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka panjang.
- c. Perencanaan jangka pendek adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka menengah.

2. Kendala-Kendala dalam Perencanaan SDM

Perencanaan SDM (*manpower planning*) lazim dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Dalam penyusunannya, terdapat beberapa kendala-kendala dalam perencanaan SDM yang sering dialami sebagai berikut:

- a. Pemanfaatan SDM belum optimal: Kendala terbesar dalam membuat *manpower planning* adalah fakta bahwa sering ditemuinya pemanfaatan karyawan pada jam kerja yang belum optimal. Pada saat dilakukan *manpower planning* tantangan utamanya adalah optimalisasi oemanfaatan SDM untuk bekerja secara efektif pada saat jam kerja.
- b. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi: Ketidakhadiran sangat tinggi dan cenderung meningkat setiap tahun.
- c. Tenaga kerja yang kurang terdidik dan kurang trampil. Dampaknya adalah pada rendahnya produktifitas, yang mempengaruhi dalam membuat perencanaan SDM.
- d. Kontrol Tenaga Kerja dan Review

Banyak perusahaan yang tidak memiliki catatan dan informasi ketenagakerjaan yang baik. Data *turn-over*, lembur, riwayat karir, masa kerja, jumlah SDM per tahun ke belakang, tidak terdokumentasi dengan baik, yang berakibat sulitnya

perusahaan dalam mencari informasi yang diperlukan secara cepat. Penerapan HRIS (Human Resources Information System) dimana administrasi kepegawaian didokumentasi oleh aplikasi, memudahkan dalam mengolah informasi yang diperlukan dalam rangka manpower planning sehingga perencanaan SDM menjadi aktifitas yang strategis bagi perusahaan.

BAB IV

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengetian Rekrutmen

Rekrutmen diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Atau, dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dan jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada (Handoko, 2002). Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan melakukan proses rekrutmen. Rekrutmen sumber daya manusia adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi (Simamora, 2004).

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson dalam Hermaddin (2017), berarti proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasional. Definisi lain mengatakan bahwa rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan (Hasibuan dalam Hermaddin, 2017). Rekrutmen merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian dan kualifikasi pekerjaan, yang menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan (Yamin dalam Simbolon, 2018). Rivai dalam Hermaddin (2017) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan

yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Rekrutmen adalah hal yang penting bagi perusahaan, karena dengan banyaknya yang melamar, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

B. Tujuan Rekrutmen

Menurut Suiistiyani dan Rosidah dalam Yusuf (2015), aktivitas penarikan atau rekrutmen tenaga kerja perlu menetapkan tujuan-tujuannya yang meliputi:

1. Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial Penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak yang dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan.
2. Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi Penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan dan ritme dari organisasi.
3. Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik. Rivai dan Ella dalam Yusuf (2015) menuturkan bahwa penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik akan timbul dengan gejala disuatu Negara atau daerah, seperti masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan

politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin jika kebutuhan SDM pun berubah-ubah.

C. Tata Cara Rekrutmen

Menurut Purnaya (2016) perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu :

1. Internal

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Cara ini memiliki keuntungan. Pertama, tenaga kerja yang ditekut sudah memahami organisasi dengan baik, sehingga proses penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi. Kedua, cara ini akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi. Ketiga, biasanya cara rekrutmen internal lebih murah dibandingkan dengan cara eksternal.

Rekrutmen internal pun memiliki keuntungan karena apabila satu orang dipromosikan maka akan terjadi promosi berantai untuk jabatan –jabatan dibawahnya. Namun, rekrutmen internal pun memiliki kelemahan, antara lain kemungkinan terbatasnya calon tenaga kerja yang potensial dalam organisasi, kurangnya ide baru segar yang biasanya datang dari pendaatang baru, dan kemungkinan pendorong rasa puas diri pada tenaga kerja yang tidak mendorong prestasi kerja lebih lanjut. Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui sistem informasi tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau melalui bagan pergantian untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Perekrutan ini dilakukan oleh organisasi karena beberapa alasan, seperti untuk penyagaran manaj emen atau reformasi manajemen.

a. Job postings

Salah satu teknik rekrutmen dari dalam adalah job postings, dimana organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dalam organisasi, sehingga memberikan peluang pada semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal. Kelebihan teknik ini adalah memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan yang memenuhi kualifikasi menjadi calon dan organisasi akan memiliki banyak calon untuk dipilih. Adapun kelemahan cara ini yaitu waktu yang dibutuhkan lebih lama.

b. Referensi manajemen

Dalam cara ini perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud. Kelebihannya, karyawan sudah mengenal karakter dan keterampilan kandidat lebih cepat, serta dari segi biaya lebih murah. Kelemahannya, manajemen tidak mengenal orang – orang selain pegawai dalam organisasi yang mungkin mempunyai keahlian yang lebih bervariasi dibandingkan dengan hanya merekrut berdasar referensi karyawan sendiri. Juga kemungkinan adanya deskriminasi, sebab karyawan akan cenderung mereferensikan temannya sendiri yang memiliki sikap, sifat, dan latar belakang yang hampir sama.

c. Serikat buruh

Teknik ini masih sangat jarang dipakai, terutama dinegara berkembang seperti Indonesia. Tetapi metode ini sudah cukup sering diterapkan di negara maju, di mana organisasi serikat buruh (union) memiliki kekuatan yang solid dan mempunyai hak serta

kedudukan yang sama dengan manajemen. Untuk itu pihak manajemen dan organisasi buruh hendaknya mempunyai visi yang sama dalam mencapai sasaran organisasi. Tujuan yang berbeda tidak lagi menjadi suatu pertentangan besar.

2. Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan melalui iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar atau majalah atau melalui universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dikehendaki. Proses rekrutmen dapat menjadi mahal terutama karena banyak tenaga kerja baru yang meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun. Organisasi akan rugi investasi pelatihan pada tenaga kerja tersebut. Rekrutmen dengan cara lain adalah dengan bekerjasama dengan lembaga swasta, baik formal maupun informal, departemen tenaga kerja atau kelompok swadaya masyarakat untuk merekrut calon yang potensial.

a. Pelamar langsung dan referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan. Kelebihannya, organisasi menghemat biaya periklanan dan dapat lebih fokus pada kualifikasi pelamar yang datang. Referensi pelamar direkomendasikan oleh orang atau karyawan dari dalam kepada departemen personalia. Kelebihannya, karyawan yang merekomendasikan pelamar terlebih dulu sudah mengetahui keahlian calon pelamar sehingga departemen sumber daya manusia mempunyai informasi lengkap tentang pelamar, mengenal kelebihan dan kelemahannya. Karyawan cenderung merekomendasikan temannya sendiri yang memiliki sikap dan kebiasaan yang sama. Pelamar

sudah mengetahui kondisi organisasi dari karyawan yang merekomendaskannya. Cara ini sah saja, tetapi organisasi perlu mempertimbangkan faktor nepotisme dalam hal ini agar tidak terjadi dalam organisasi yang sehat dan dinamis, karena akan memicu terjadinya rekomendasi yang bersifat SARA.

b. Iklan surat kabar dan majalah

Media ini sudah sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang cukup efektif untuk merekrut pelamar. Menggunakan media ini membutuhkan dua publikasi, yaitu penggunaan sarana media untuk mencari pelamar yang potensial dapat dengan mudah didapat.

Namun kelemahannya, organisasi akan dibanjiri oleh panggilan orang yang mencari posisi pada iklan tersebut. Pada umumnya, pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan, mulai dari posisi staff sampai manager. Ada yang mensyaratkan pengalaman, ada juga yang tidak. Penggunaan iklan bisa menyumbangkan terbentuknya citra organisasi dan prestise. Tetapi terkadang diperlukan tenggang waktu yang lebih lama untuk publikasi ini.

c. Agen tenaga kerja pemerintah

Agen tenaga kerja yang dikelola pemerintah biasanya informasi lebih mudah dijangkau oleh masyarakat yang membutuhkan pekerjaan, terutama yang bersifat tidak trampil. Agen ini berfungsi sebagai penghubung antarpencari kerja dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon tenaga kerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja, sementara pencari tenaga kerja memberitahukan lowongan kerja

yang kosong, Kemudian kantor tenaga kerja akan menginformasikan kepada pencari kerja bila terdapat lowongan kerja yang cocok

d. Agen tenaga kerja swasta

Agen tenaga kerja swasta belum banyak berfungsi. Keberadaanya terbatas di kota-kota besar yang diselenggarakan oleh konsultan dan lembaga informasi sumber daya manusia. Lembaga swasta ini tidak hanya mencari tenaga kerja terlatih tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih untuk memenuhi permintaan organisasi yang akan ditempatkan pada level manajer.

e. Sewa (leasing)

Teknik ini biasa dipakai pada organisasi yang ingin melakukan penghematan dari segi anggaran sumber daya manusia, seperti menghemat dana pensiun, asuransi, insentif, atau tunjangan lainnya.

f. Open house

Organisasi membuka kesempatan pada orang luar di sekitar organisasi untuk datang mengunjungi dan melihat fasilitas yang ada. Organisasi dan sejarah singkat organisasi. Cara ini diharapkan dapat membuat orang tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut. Teknik ini lebih sesuai apabila organisasi ingin menarik calon pelamar yang memiliki keterampilan dan keahlian yang langka dan terbatas. Metode ini sudah dicoba beberapa organisasi di Indonesia dengan cara mengadakan kompetisi bisnis via internet.

g. Nepotisme

Pemberian jabatan kepada keluarga masih sering dijumpai pada model perekrutan ini. Karena adanya ikatan keluarga kuat, maka biasanya lebih dipercaya dalam pengerjaan tugas. Namun kelemahannya pelamar ini belum tentu bisa menunjukkan kemampuan yang cakap dalam bekerja.

h. Lembaga pendidikan dan universitas

Rekrutmen dari sekolah sekolah dan unuversitas bisa dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut. Caranya bisa dengan meyaring para lulusan terbaik dari sekolah tersebut untuk dicoba magang terlebih dahulu pada organisasi. Apabila memang kinerja karyawan tersebut baik, maka kontrak kerja bisa dilanjutkan.

i. Perekrutan elektronik

Melalui internet, peluang perusahaan untuk merekrut pelamar yang berpotensi tinggi terbuka luas. Ada banyak cara yang bisa dilakukan internet untuk proses perekrutan. Perusahaan yang menggunakan media ini pun semakin bertambah.

D. Kendala Rekrutmen

Menurut Purnaya (2016), banyak hambatan yang ditemui dalam kegiatan tersebut. Perekrutan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting sekaligus menarik karena praktik ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sebagai berikut :

1. Karakterstik organisasi

Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta tujuan dan strategi organisasi.

2. Tujuan dan Kebijakan Organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan suber daya yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yaitu memperoleh keuntungan.

3. Kondisi lingkungan eksternal organisasi

Kondisi lingkungan akan memengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya.

4. Biaya organisasi

Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi.

5. Kompensasi

Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menari calon tenaga kerja. Besarnya kompensasi akan memengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi.

6. Kebiasaan rekrutmen

Kebiasaan perekrutan pada masa lain yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrut dalam menilai calon karyawan. Sehingga dari didapatinya keahlian tersebut proses perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulangi kembali, sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai.

7. Pasar tenaga kerja

Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus memerhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan.

E. Indikator Rekrutmen

Beberapa indikator rekrutmen menurut Ellyta Yullyanti dalam Lestari (2018):

1. Metode Rekrutmen

Adapun beberapa metode dari rekrutmen itu sendiri, yaitu:

- a. Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen dikalangan terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja.
- b. Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

2. Prosedur

Beberapa tahapan proses rekrutmen antara lain:

- a. Mengidentifikasi jabatan yang kosong beserta jumlah karyawan
- b. Menganalisa jabatan
- c. Menentukan lokasi pencarian kandidat
- d. Memilih metode rekrutmen
- e. Memanggil kandidat terbaik
- f. Menyeleksi kandidat
- g. Menyusun penawaran kerja
- h. Mulai bekerja

3. Sumber-sumber Rekrutmen

Yang terdiri dari pelamar langsung, lamaran tertulis, berdasarkan informasi orang lain, jalur iklan, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai latihan kerja milik pemerintah.

BAB V

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Seleksi

Menurut Purnaya (2016), seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar. Definisi lain mengatakan bahwa seleksi adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi. (Menurut Mangkunegara dalam Anggraeni, 2019)

Berdasarkan definisi – definisi diatas, dapat diartikan bahwa seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya menerima posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, dan organisasi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon pegawai yang berpotensi.

B. Faktor-Faktor Seleksi

Menurut Simamora dalam Simbolon (2018) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

1. Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan

2. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang lama
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
5. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi.

C. Kriteria dasar dalam seleksi

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama dalam Anggraeni (2019), untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil guna maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, antara lain:

1. Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian tugas dan tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Sehingga, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas dalam pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya.

2. Seleksi harus efektif dan efisien

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisien adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.

3. Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada

banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh para calon tenaga kerja atau para pelamar maka seleksi ulang dapat dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.

4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan.

Dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Misalnya ketentuan tentang melarang untuk meperkerjakan tenaga kerja di bawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Objektivitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dapat dirasakan dengan penuh kebanggaan. Demikian pula bagi para pelamar yang terpaksa tidak diterima tidak akan merasa kecewa bila dalam seleksi sudah objektif dan jujur.

D. Pendekatan dalam Proses Seleksi

Menurut Samsudin dalam Anggraeni (2019), proses seleksi menurut beberapa ahli dianggap sebagai proses penyewaan tenaga ahli (the hiring process). Mereka menganggap hiring dan selection adalah konsep ketenagakerjaan yang "interchangeable" (dapat saling ditukar istilahnya).

Dalam proses seleksi, akan terjadi antara "menyewa" (bagi pelamar tenaga kerja yang lolos seleksi) dengan "tidak jadi menyewa" (bagi pelamar yang tidak memenuhi syarat), maka mereka lebih menyukai "proses seleksi" daripada "proses penyewaan" tenaga kerja. Menurut Andrew F. Sikula terdapat dua pendekatan didalam seleksi yaitu Succesive Hurdles Selection Approach dan Compensatory Selection Approach.

Dalam pendekatan tersebut cukup relevan diterapkan pada abad ke-20 ini, yaitu:

1. Pendekatan Successive Hurdles

Sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai sekarang ini berdasarkan konsep Successive Hurdles. Itu berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dan berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap.

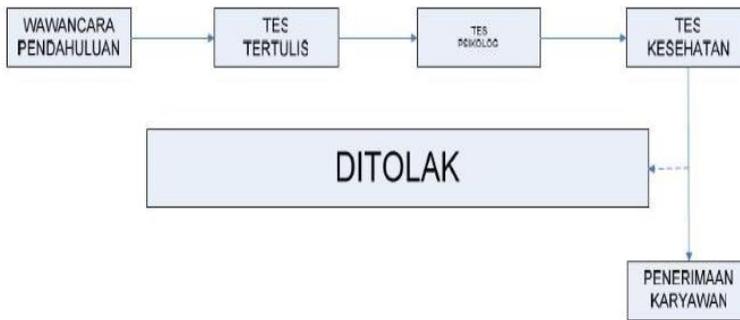


Gambar: Successive Hurdles

Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar, dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevant lainnya, dan sebagainya. Semua tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut "hurdles" dan harus lulus dengan hasil baik satu per satu atau secara berurutan (successive).

2. Pendekatan Compensatory

Pendekatan yang lain, yang rupanya kurang biasa dipergunakan, didasarkan pada pra anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor di satu pihak sebenarnya dapat "ditutupi" oleh faktor seleksi lainnya Yang cukup baik pada pihak lain.



Gambar: Pendekatan Compensatory

Seorang pelamar dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi berdasarkan kumpulan hasil secara menyeluruh dan seluruh tes yang dilakukan. Dan semua tes tersebut, mungkin nilainya ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil akhir yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima.

E. Indikator Seleksi

Menurut Siagian dalam Simbolon (2018) indikator-indikator seleksi adalah kesesuaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan calon pegawai dengan pekerjaan, kesesuaian kebutuhan calon pegawai dengan lingkungan perusahaan dan kesesuaian antara nilai-nilai personal calon pegawai dengan perusahaan. Adapun indikator-indikator seleksi yaitu:

1. Pengalaman

Calon pegawai harus memenuhi kriteria ini karena mempunyai pengalaman maka penyeleksi akan dapat menentukan posisi calon pegawai dengan pengalaman yang dimiliki calon pegawai dan akan lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ditempatkan.

2. Tes tertulis

Bentuk tes tertulis ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Tes wawancara

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.

F. Mekanisme Seleksi Dalam Penerimaan Karyawan

Seleksi hanya dapat dilakukan apabila perusahaan sudah mendapatkan kandidat yang akan mengisi posisi yang ditawarkan perusahaan melalui tahap rekrutmen. Rekrutmen dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu sumber internal dan eksternal. Rekrutmen internal adalah rekrutmen yang terjadi didalam ruang lingkup internal perusahaan seperti melalui promosi, mutasi, dan referensi karyawan, sedangkan Rekrutmen eksternal terjadi diluar ruang lingkup perusahaan, dengan cara *Job Posting di website* dan social media perusahaan, kerjasama dengan institusi pendidikan, *Job Fair*, dan juga iklan baik di media cetak maupun media elektronik.

G. Kendala dalam Seleksi SDM

1. *Tolak ukur*, yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.
2. *Penyeleksi*, yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilainnya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisis pikirannya, bahkan pengaruh dari efek "halo" sulit dihindarkan.

3. *Pelamar*, yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan.
4. Untuk mengurangi kendala-kendala ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

H. Faktor yang Dipertimbangkan dalam Proses Seleksi

1. Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sebaliknya. Pada saat rekrutmen bisa terjadi jumlah calon yang terjaring lebih kecil dari yang diharapkan. Kondisi tersebut dimungkinkan:

- a. Imbalan/upah yang ditawarkan rendah.
- b. Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi.
- c. Persyaratan yang harus dipenuhi berat.
- d. Mutu pelamar rendah.

2. Faktor Eksternal Organisasi

a. Faktor Etika

Dalam proses seleksi, masalah etika seringkali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/profesional, maka kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih jauh dari harapan organisasi.

b. Ketersediaan Dana dan Fasilitas

Organisasi seringkali memiliki keterbatasan seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Sebagai contoh, besar kecilnya anggaran belanja pegawai menentukan berapa jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.

c. Faktor Kesamaan Kesempatan

Budaya suatu daerah dalam memperlakukan masyarakatnya juga merupakan tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi masih sering ditemukan dalam merekrut/menseleksi pegawai yang disebabkan oleh warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Sebagai contoh kebijaksanaan organisasi (walau tidak tertulis) yang lebih menyukai pegawai pria atau wanita. Kenyataan ini menghambat proses seleksi secara wajar.

3. Perangkat Organisasi

Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti :

1. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan. Seleksi tanpa acuan analisis jabatan (tentu yang benar) niscaya sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi.

2. Perencanaan SDM

Dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi,

pada jenjang apa dan di bagian mana, dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.

3. Pengadaan Tenaga Kerja (Rekrutmen)

Rekrutmen yang dilakukan akan berpengaruh pada proses seleksi. Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada tenaga kerja (rekrutmen). Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang qualified dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil tergantung pada hasil rekrutmen.

Faktor-faktor yang dipengaruhi seleksi:

- a. Orientasi
- b. Diklat
- c. Pengembangan
- d. Perencanaan Karier
- e. Penilaian Prestasi Kerja
- f. Kompensasi
- g. Perjanjian Kerja
- h. Pengawasan Personalia

BAB VI

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Adanya pelatihan dan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada seperti sekarang ini, memiliki kaitan penting bagi kemajuan perusahaan di masa depan. Hal ini mengingat kesuksesan yang dicapai suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja para karyawan yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi perusahaan untuk membentuk karyawan dengan kualitas kinerja yang baik. Meski demikian, leader perlu tahu bahwa pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM ini tidak hanya memberi keuntungan untuk perusahaan saja. Namun juga bermanfaat bagi karyawan dalam mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki untuk menunjang karir di masa depan.

Menurut Mathis dan Jackson (2010) pelatihan merupakan proses dimana seorang karyawan memperoleh kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik pada karyawan yang mana nantinya dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat itu juga. Sikula dalam Mangkunegara (2013) mengatakan pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Mathis dan Jackson (2010) menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaannya saat ini. Menurut Sunyoto (2012) pengembangan

mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat- sifat kepribadian. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan umum jangka panjang dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang mendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pada pelatihan dan pengembangan terdapat beberapa perbedaan diantaranya akan dirangkum pada gambar dibawah ini:

Tabel: Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan

Perbedaan	Jangka waktu	Fokus	Pengukuran efektif
Pelatihan	Jangka Pendek	Mempelajari perilaku dan tindakan yang spesifik Mempraktekan teknik dan proses	Penilaian Kinerja Analisis <i>Cost-benefit</i> <i>Passing test</i> Sertifikasi
Pengembangan	Jangka Panjang	Memahami informasi tentang konsep dan konteksnya Mengembangkan penilaian Memperluas kapasitas untuk menjalankan tugas	Ketersediaan SDM yang berkualitas Terdapat kemungkinan promosi dari dalam SDM yang berbasis keunggulan kompetitif

Sumber: Mathis and Jackson (2012: 304)

Pada tabel terdapat tiga poin perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, pertama perbedaan pelatihan dan pengembangan terletak pada jangka waktu pelaksanaan, jika

pelatihan dilaksanakan untuk peningkatan kinerja dalam jangka waktu yang pendek atau sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan karyawan maka untuk pengembangan dilaksanakan untuk peningkatan kinerja dalam jangka waktu yang panjang misalnya program pencapaian tujuan organisasi.

Kedua, pelatihan berfokus pada pembelajaran perilaku dan tindakan yang spesifik atau yang sudah ditentukan misalnya seminar untuk pelatihan manajerial, serta mempraktekan teknik atau materi dan proses. Sedangkan untuk pengembangan karyawan harus memahami informasi tentang konsep dan konteks tujuan organisasi, menilai setiap aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi dan memperluas kapasitas untuk menjalankan tugas atau pekerjaan. Ketiga, terdapat beberapa pengukuran efektif pada pelatihan diantaranya penilaian kerja sebagai bahan untuk evaluasi, selanjutnya terdapat analisis *cost-benefit* agar anggaran yang dikeluarkan senilai dengan manfaat yang didapat selama pelatihan. Pada beberapa pelatihan terdapat *passing test* diakhir kegiatan yang berguna untuk melihat apakah para peserta dapat menerima materi dengan baik atau tidak, dan terakhir sertifikasi sebagai bukti bahwa para peserta telah mengikuti pelatihan hingga akhir. Sedangkan pengukuran efektif pada pengembangan diantaranya tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas sepanjang tahun, kemungkinan muncul promosi dari dalam organisasi dan terdapat sumber daya manusia dengan keunggulan yang kompetitif.

B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Marwansyah (2012) mengemukakan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012) pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan: 1) memperbaiki kinerja karyawan; 2)

memutakhirkan keahlian para karyawan; 3) mengisi *gap* antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya; 4) memecahkan permasalahan operasional; 5) promosi karyawan; 6) orientasi karyawan terhadap organisasi; 7) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Wexly dan Latham (2002) dalam Marwansyah (2012) menyatakan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa tujuan, antara lain meningkatkan kesadaran diri, meningkatkan keterampilan karyawan dalam satu bidang atau lebih dan meningkatkan motivasi inividu untuk melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Peningkatan kemampuan dan keterampilan selama kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui kinerja individu dan kerjasama tim.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas setiap karyawan pada setiap tingkat divisi dalam organisasi. Secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap digunakan baik dari sisi kompetensi, mananjerial, maupun perilaku sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi kebutuhan organisasi ataupun perusahaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan.

C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012) menyatakan selain adanya tujuan pelatihan, terdapat beberapa manfaat juga, antara lain:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.

4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Bagi sebuah organisasi terdapat manfaat dalam menyelenggarakan program pengembangan karyawan. Menurut Siagian dalam Sunyoto (2012) manfaat tersebut antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi;
2. Memujudkan hubungan yang serasi antara dan bawahan;
3. Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat;
4. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen seluruh karyawan;
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
6. Menyelesaikan konflik secara fungsional;

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang baik juga akan memberikan manfaat bagi para karyawan, antara lain:

1. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
3. Munculnya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Munculnya dorongan, artinya para karyawan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang nantinya dapat meningkatkan kepercayaan pada diri setiap karyawan.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja.

8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Marwansyah (2012) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberlangsungan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

1. Dukungan manajemen puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat dibutuhkan supaya program-program pelatihan dan pengembangan berhasil. Tanpa adanya dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik, cara yang paling efektif agar kegiatan berjalan dengan baik adalah dimana eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya yang dibutuhkan organisasi.

2. Komitmen para spesialis dan generalis

Selain manajemen puncak, seluruh manajer yang terdiri dari spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan bertanggungjawab dalam memberikan keahlian teknis selama proses pelatihan dan pengembangan.

3. Kemajuan teknologi

Faktor lain yang dapat mempengaruhi proses pelatihan dan pengembangan adalah kemajuan teknologi. Teknologi telah memainkan peran besar dalam memberikan metode penyampaian pengetahuan kepada karyawan, dan perubahan tersebut masih terus berlanjut sesuai yang dibutuhkan.

4. Kompleksitas organisasi

Struktur organisasi yang sederhana bukan berarti membuat pengaturan karyawan dan tugas-tugasnya menjadi

mudah. Tugas individu dan tim diperluas dan dipercaya, akibatnya para karyawan menghabiskan banyak waktu dalam pekerjaan dan menjalankan tugas yang lebih kompleks dari yang pernah dikerjakan sebelumnya.

5. Gaya belajar

Gaya belajar yang berbeda pada setiap individu juga akan mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Mereka yang yang mudah beradaptasi pada prinsip-prinsip pembelajaran yang sudah ditetapkan maka akan mudah bagi mereka dalam mengikuti proses pelatihan dan pengembangan.

E. *Training Need Analysis*

Menurut Mathis dan Jackson (2010) *Training Need Analysis* merupakan fase diagnosa dari sebuah rencana pelatihan dan pengembangan. Penilaian ini mempertimbangkan masalah kinerja karyawan dan organisasi yang sedang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang. Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2012) tujuan dari kegiatan ini tak lain untuk mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2010) terdapat enam langkah sistematis untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan atau TNA, antara lain:

1. Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA
2. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan
3. Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja.
4. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
5. Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
6. Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Adanya penilaian kebutuhan akan membantu untuk mengetahui masalah dan tantangan dimasa depan yang harus dihadapi oleh organisasi maupun perusahaan dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawannya. Menurut Mathis dan Jackson (2010) terdapat tiga sumber penting yang menjadi pertimbangan dalam menganalisis TNA, yakni:

1. Analisis Organisasional

Analisis kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa dengan melihat kebutuhan organisasi sekarang dan dimasa depan. Dalam analisis organisasi kekuatan internal dan eksternal akan mempengaruhi pelatihan. Analisis organisasi berasal dari berbagai ukuran operasional kinerja organisasi. Contoh masalah yang bisa muncul adalah kemampuan dan pendidikan karyawan yang kurang untuk kebutuhan tertentu, dari situ akan diketahui kebutuhan pelatihan yang tepat untuk menghadapi masalah tersebut.

2. Analisis Pekerjaan

Cara kedua untuk menganalisis kebutuhan pelatihan adalah meninjau ulang pekerjaan yang terlibat dan tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Cara ini dilakukan dengan membandingkan persyaratan karyawan dengan kemampuan mereka sehingga kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi.

3. Analisis Individual

Cara ketiga untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan difokuskan pada individu karyawan, bagaimana mereka melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab mereka. Adapun pendekatan yang dapat dilakukan anatara lain, tes keterampilan, penilaian kerja individu, kuesioner dan survey kepada semua karyawan atau anggota dalam organisasi. Kebutuhan pelatihan akan diproses setelah melihat hasil dari analisis tersebut.

F. Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009) terdapat dua jenis pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. Pelatihan dan pengembangan secara formal, yaitu pelatihan yang dilaksanakan secara resmi oleh organisasi atau perusahaan untuk para karyawan. Kegiatan ini dilakukan secara teratur, terjadwal dengan mengacu pada kurikulum berdasarkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan sebelumnya, sehingga materi pelatihan pengembangan dapat berkaitan dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan pekerjaan saat ini maupun mendatang. Metode pelatihan formal dilakukan dilakukan dengan mengikuti belajar dikelas atau lembaga-lembaga pelatihan lainnya.
2. Pelatihan dan pengembangan secara informal, yaitu kegiatan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dilakukan atas keinginan serta usaha sendiri. Metode yang dapat dilakukan dalam pelatihan informal antara lain dengan mempelajari literature yang ada kaitannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Berlatih dan mengembangkan diri secara informal menunjukkan bahwa seseorang memiliki keinginan keras untuk maju. Hal ini juga bermanfaat bagi organisasi karena prestasi dan produktivitas karyawan semakin baik.

G. Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009) peserta yang dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu organisasi maupun perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik karyawan operasional maupun manajerial.

1. Karyawan baru, yaitu mereka yang baru saja bergabung dalam perusahaan. Pelatihan dan pengembangan diperlukan agar para karyawan baru dapat memahami, terampil dan ahli dalam melakukan tugas dan

pekerjaannya. Selain itu pelatihan dan pengembangan akan membantu mereka untuk mengimplementasikan teori dasar yang telah dipelajari dengan efektif dan efisien.

2. Karyawan lama, yaitu karyawan yang telah bekerja dalam kurun waktu lama, mereka membutuhkan pengembangan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pembaruan metode kerja, pergantian teknologi serta persiapan untuk promosi. Selain itu pelatihan dan pengembangan dilakukan agar karyawan semakin memahami keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan konseptual dan keterampilan manajerial, dengan begitu moral kerja dan prestasi karyawan akan semakin baik.

H. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada metode- metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan (Hasibuan, 2009). Program pengembangan ditetapkan langsung oleh penanggungjawab kegiatan pengembangan atau sebuah tim. Sebelum pelaksanaan program pengembangan, sasaran, proses, waktu dan metode harus sudah ditetapkan. Sasaran utama dalam pengembangan karyawan antara lain:

1. Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melakukan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan dalam memimpin serta mengambil keputusan.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2009) metode-metode pelatihan yang dapat dilakukan antara lain:

1. *On The Job Training* adalah pelatihan dengan cara menempatkan karyawan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari karyawan atau tim yang berengalaman atau bisa disebut supervisor.

2. *Vestibule* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan diluar lingkungan kerja. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan tidak jauh berbeda dengan pekerjaan yang nantinya akan di lakukan oleh karyawan tersebut.
3. *Demonstration and Example*, sesuai dengan namanya metode pelatihan ini diberikan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara yang akan dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
4. *Simulation*, metode pelatihan ini menampilkan kondisi belajar yang sangat mirip dengan kondisi pekerjaan. Pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal. Disini karyawan akan mencotuh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dilakukan.
5. *Apprenticeship* adalah suatu metode untuk mengembangkan berbagai macam keahlian agar karyawan dapat mempelajari segala sapek pekerjaan yang mereka butuhkan, atau bisa disebut dengan magang. Pembelajaran ini melibatkan pekerja yang lebih berpengalaman.
6. *Classroom Methods* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan didalam ruang, yang meliputi: *lecture, conference, programmed instruction, studi kasus, role playing*, metode diskusi dan seminar.

I. Tahapan Manajemen Pengembangan

Menurut Sondang dalam Sunyoto (2012) penyelenggaraan program pengembangan bagi tenaga kerja suatu organisasi diperlukan tahap-tahap pengembangan, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran
3. Penetapan isi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Penilaian pelaksanaan program

J. Kendala-kendala Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009) menyatakan bahwa kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani pengaruh kendala tersebut. Kendala-kendala yang muncul selama pelaksanaan pelatihan pengembangan hanya akan menghambat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Kendala-kendala yang muncul pada pelaksanaan pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. Peserta

Peserta pengembangan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, misalnya dalam hal pendidikan, pengalaman kerja maupun usia. Beberapa hal tersebut nantinya akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan akan berbeda.

2. Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap dalam mentransfer pengetahuan kepada para peserta pelatihan sangat terbatas dan sulit didapat, sehingga sasaran yang sudah ditetapkan seringkali tidak tercapai.

3. Fasilitas pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana yang pengembangan yang dibutuhkan kurang memadai maka akan menghambat proses pelatihan dan pengembangan. Misalnya buku-buku atau literature, alat-alat dan mesin- mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau bahkan tidak ada.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang dari kebutuhan bahkan tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta pelatihan dan pengembangan.

5. Dana pelatihan pengembangan

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan akan terhambat jika dana yang tersedia sangat terbatas, sehingga semua dilakukan atas keterpaksaan. Pelatih maupun sarana kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

K. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan SDM merupakan proses perubahan dari karyawan yang belum terlatih menjadi karyawan terlatih atau memiliki kemampuan. Proses transformasi tersebut dinilai secara sistematis dalam sebuah evaluasi kegiatan. Evaluasi pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan (Nurbiyati, 2011). Menurut Snell dan Bohlander (2010) langkah-langkah dalam menilai program latihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Membuat kriteria untuk mengukur berhasil atau tidaknya latihan dan pengembangan yang dilakukan. Biasanya yang dipakai sebagai ukuran adalah tujuan yang telah ditetapkan untuk program latihan dan pengembangan tersebut;
2. Melaksanakan *pretest*. *Pretest* adalah tes yang diberikan sebelum latihan dan pengembangan. Tes yang diujikan adalah kemampuan karyawan;
3. Melatih atau mengembangkan karyawan (*treatment*);
4. Melakukan *post-test* setelah latihan dan pengembangan dilakukan;
5. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya (tentunya setelah karyawan melakukan tes dan benar-benar menunjukkan kemampuan yang diperlukan);
6. Studi lanjutan diberikan pada karyawan yang bersangkutan.

Menurut Yusuf dan Sarwono dalam Nurbiyati (2015) mengatakan ada beberapa model evaluasi program yang banyak digunakan sebagai strategi atau pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program kegiatan. Salah satunya model evaluasi *CIPP* (*Context, input, Process, Product/Output*) yang dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985) adalah sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan untuk memberikan bantuan kepada administrator atau leader pengambil keputusan. Model evaluasi CIPP ini terdiri dari 4 komponen yang diuraikan sebagai berikut:

1. Evaluasi Konteks

Evaluasi konteks merupakan dasar dari evaluasi yang bertujuan untuk menyediakan alasan-alasan dalam penentuan tujuan. Evaluasi konteks dilakukan untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi. Evaluasi konteks berhubungan dengan analisis masalah yang berkaitan dengan kelebihan dan kelemahan suatu lingkungan dan objek tertentu. Evaluasi konteks memberikan informasi kepada pengambil keputusan dalam perencanaan suatu program yang akan datang.

2. Evaluasi *Input*

Evaluasi *Input* atau masukan berguna untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan alternative, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai serta menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan. Komponen pada evaluasi masukan meliputi: 1) Sumber daya manusia, 2) Sarana dan peralatan pendukung, 3) Dana atau anggaran, dan 4) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

3. Evaluasi Proses

Medeteksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program sebagai *record* atau arsip prosedur yang telah dilaksanakan. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Contohnya dengan membuat catatan harian setelah pelaksanaan pelatihan. Memonitor secara cermat setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada aktivitas peserta yang telah mengikuti pelatihan.

4. Evaluasi *Output*

Evaluasi output merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya misalnya apakah ada peningkatan terhadap *skill* setelah dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi kepada apakah suatu program bisa dilanjutkan, dikembangkan atautkah dihentikan.

L. Keuntungan pelatihan dan pengembangan SDM

Berikut akan dijelaskan terkait dengan keuntungan pelatihan dan pengembangan SDM bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Secara terperinci manfaat yang diperoleh dari kedua pihak tersebut yakni sebagai berikut :

1. Keuntungan pelatihan dan pengembangan SDM bagi perusahaan :
 - a. Mampu mempersiapkan segala tantangan dan hambatan yang kemungkinan terjadi di masa mendatang.
 - b. Lebih mampu untuk bersaing dengan para kompetitor bisnis di pasaran di bidang tertentu.

- c. Mampu menyesuaikan dengan cepat terhadap pesatnya perkembangan teknologi baru yang ada seperti sekarang ini.
 - d. Mampu menciptakan suatu produk atau jasa layanan yang berkualitas unggul bagi konsumen, sehingga akan mendapatkan citra positif dari konsumen.
 - e. Mampu mempersiapkan karyawan untuk berada di tingkat jabatan yang lebih tinggi dari yang sebelumnya.
2. Keuntungan pelatihan dan pengembangan SDM bagi karyawan :
- a. Meningkatkan productivity para karyawan di perusahaan.
 - b. Interpersonal skill yang dimiliki setiap karyawan akan semakin baik ke depannya.
 - c. Setiap karyawan akan lebih memahami dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.
 - d. Mampu meminimalisir terjadinya kesalahan yang nantinya berdampak pada perusahaan.

Dari keuntungan di atas, maka organisasi perlu untuk memberikan pelatihan dan pengembangan SDM dengan memilih jasa layanan yang disediakan organisasi. Hal ini menjadi sangat penting karena SDM organisasi akan mendapatkan berbagai wawasan dan pengetahuan penting mengenai bagaimana membentuk team leadership, leveraging multi generation dan lain-lain yang mampu menunjang kesuksesan perusahaan itu sendiri.

M.Dampak jika perusahaan tidak memberikan pelatihan dan pengembangan

Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM bagi banyak pihak, maka organisasi/perusahaan juga perlu mengetahui mengenai dampak jika pelatihan dan

pengembangan tidak diberikan kepada karyawan, yakni sebagai berikut

1. Karyawan cenderung akan lebih sering membuat kesalahan dalam pekerjaan yang dilakukannya.
2. Mendapatkan hasil pekerjaan yang tidak memuaskan dan tidak sesuai dengan standar perusahaan.
3. Kesulitan dalam menggunakan teknologi baru ketika bekerja.
4. Tidak maksimalnya produktivitas karyawan dalam bekerja.
5. Rendahnya loyalitas yang dimiliki para karyawan terhadap perusahaan.

BAB VII

EVALUASI KINERJA

A. Definisi Evaluasi

Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidak sesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan. Jadi ini membantu pengambilan kebijakan pada tahap penilaian kebijakan terhadap proses pembuatan kebijakan. Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah (William, 2000). Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Evaluasi merupakan prosedur atau cara membandingkan informasi tentang kegiatan pelaksanaan program atau hasil kerja dengan suatu kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, evaluasi adalah merupakan sumber informasi yang digunakan untuk memperbaiki kegiatan program yang sedang berlangsung atau

untuk melakukan perencanaan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Menurut WHO, pengertian dari evaluasi atau penilaian adalah suatu cara belajar yang sistematis dari pengalaman yang dimiliki untuk meningkatkan pencapaian, pelaksanaan, dan perencanaan suatu program melalui pemilihan secara seksama berbagai kemungkinan yang tersedia guna penerapan selanjutnya (Azwar, 1996).

Evaluasi merupakan bagian yang penting dari proses manajemen, karena dengan evaluasi akan diperoleh umpan balik (*feedback*) terhadap program atau pelaksanaan kegiatan. Tanpa adanya evaluasi, sulit rasanya untuk mengetahui sejauh mana tujuan-tujuan yang direncanakan itu telah mencapai tujuan atau belum. Banyak batasan tentang evaluasi, secara umum dapat dikatakan bahwa evaluasi suatu proses untuk menilai atau menetapkan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

B. Ruang Lingkup Evaluasi

Seperti yang dikemukakan Milton R. Roemer, Blum juga membedakan ruang lingkup penilaian atas enam macam, yakni : (a). Pelaksanaan program, (b). Efektifitas program, (c). Efisiensi program, (d). Keabsahan hasil yang dicapai oleh program, (e). Sistem yang dipergunakan untuk melaksanakan program. Untuk kepentingan praktis, ruang lingkup evaluasi tersebut secara sederhana dapat dibedakan atas empat kelompok saja, yakni : (1). Penilaian terhadap masukan (*input*) ialah yang menyangkut pemanfaatan berbagai sumber daya, baik sumber dana, tenaga dan ataupun sumber sarana, (2). Penilaian terhadap proses (*process*) ialah lebih dititik beratkan pada pelaksanaan program, apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. (3). Penilaian terhadap keluaran (*Output*) yaitu penilaian terhadap hasil yang dicapai dari dilaksanakannya suatu program. (4). Penilaian terhadap dampak (*Outcome*) yang

mencakup pengaruh yang ditimbulkan dari dilaksanakannya suatu program.

C. Jenis Evaluasi

Jenis evaluasi menurut Azwar (1996) antara lain:

1. Evaluasi Formatif (*Formative Evaluation*) merupakan suatu bentuk evaluasi yang dilaksanakan pada tahap pengembangan program dan sebuah program dimulai, menghasilkan informasi yang akan digunakan untuk mengembangkan program, Evaluasi proses (*Process Evaluation*) merupakan suatu proses yang memberikan gambaran tentang apa yang sedang berlangsung dalam suatu program dan memastikan terjangkaunya elemen-elemen fisik dan struktural dari program yang ada,
2. Evaluasi Sumatif (*Summative Evaluation*) merupakan suatu evaluasi yang memberikan pernyataan efektifitas suatu program selama kurun waktu tertentu dan kemudian evaluasi ini menilai sesudah program tersebut berjalan,
3. Evaluasi dampak program adalah suatu evaluasi yang menilai keseluruhan efektifitas program didalam menghasilkan target sasaran,
4. Evaluasi hasil merupakan evaluasi yang menilai perubahan-perubahan atau perbaikan dalam hal morbiditas, mortalitas atau indikator dari status kesehatan lainnya untuk sekelompok penduduk tertentu.

Selain itu jenis evaluasi dalam penilaian dapat ditemukan pada setiap tahap pelaksanaan program, maka penilaian secara umum dapat dibedakan atas tiga jenis yakni : (1). Penilaian pada tahap awal program adalah pada saat merencanakan suatu program (*formative evaluation*). Tujuan utamanya ialah untuk meyakinkan bahwa rencana yang akan disusun benar-benar sudah sesuai dengan masalah yang ditemukan dalam artian dapat menyelesaikan masalah tersebut. (2). Penilaian pada tahap pelaksanaan program ialah pada saat

program sedang dilaksanakan (*promotive evaluation*). Tujuan utamanya untuk mengukur apakah program yang sedang dilaksanakan tersebut telah sesuai dengan rencana yang ada atau tidak, atau apakah terjadi penyimpangan- penyimpangan yang dapat merugikan pencapaian tujuan dari program tersebut. (3). Penilaian pada tahap akhir program ialah pada saat program telah selesai dilaksanakan (*summative evaluation*). Tujuan utamanya secara umum dapat dibedakan atas dua macam yakni untuk mengukur keluaran (*output*) serta untuk mengukur dampak (*impact*) yang dihasilkan.

D. Definisi Kinerja

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Pengertian kinerja (Prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut lagi, Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Menurut beberapa ahli, kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang perawat dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang diberikan kepadanya.

E. Indikator Kinerja

Bernadin dalam Sudarmanto (2009) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja antara lain:

1. Kualitas pekerjaan (*quality*) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
2. Kuantitas pekerjaan (*quantity*) merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.
4. Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*) merupakan terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi.
5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) merupakan dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsifungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. Kemampuan diri (*Interpersonal Impact*) merupakan terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Pendapat di atas dapat dipahami bahwa indikator-indikator kinerja terdiri dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan dan kemampuan diri, ke enam faktor tersebut memiliki kolerasi dan saling berinteraksi satu sama lain. Sedangkan menurut Darma (1995) mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau di capai.

Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- b) Kualitas adalah mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif kualaran mencerminkan pengukuran tingkat “kepuasan”, yakni seberapa baik penyelesaiannya.
- c) Ketepatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus penyelesaian suatu kegiatan.

Pendapat di atas secara umum dapat diartikan bahwa kriteria yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan criteria mana yang digunakan adalah berbeda antar pekerjaan satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang dihasilkan oleh organisasi atau institusi yang berkepentingan.

F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (1987), menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu: (1) variabel individu, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, etnik dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja, (2) variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan, (3) variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta

kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya.

Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu (Rahmawati, 2012).

Variabel organisasi dikelompokkan pada sub variabel sumber daya (tenaga, dana), kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Siagian (2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, informasional, dan peranan pengambilan keputusan. Peranan interpersonal artinya seorang pemimpin adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggungjawab memberikan arahan kepada bawahan dan sebagai penghubung. Bersifat informasional artinya sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peranan pengambilan keputusan artinya sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi yang mampu mengembangkan motivasi, mengambil peluang, bernegosiasi dan menjalankan

usaha organisasi dengan konsisten. Sedangkan menurut Tika mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan dalam organisasi antara lain sebagai perencana, pembuat kebijakan, ahli, pelaksana, pengendali/pengawas, pemberi hadiah atau hukuman, teladan, tempat menimpakan kesalahan, dan pengganti peran orang lain (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Variabel psikologis terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian dan belajar. Menurut Gibson (1987) kinerja merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta sukar mencapai kesepakatan pengertian variabel tersebut, karena individu masuk dan bergabung dalam organisasi, kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan yang berbeda satu dengan yang lain. Lain halnya dengan pendapat Kopelman (1986) yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam organisasi adalah karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Yang mempengaruhi karakteristik individu adalah kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi dan norma. Untuk kepribadian, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, sosial ekonomi, pengalaman akan menentukan perilaku kerja dan produktifitas kerja baik individu maupun organisasi. Yang mempengaruhi karakteristik organisasi adalah imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi serta kepemimpinan. Yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan, design pekerjaan dan jadwal kerja.

G. Definisi Evaluasi Kinerja

Definisi evaluasi kerja dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen, diantaranya:

- a) Wibowo, Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu.

- b) Surya Dharma, Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.
- c) Wirawan, Evaluasi kinerja sebagai proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian (*appraisal*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.
- d) Dick Grote, *Performance appraisal is a formal management sistem that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in organization.* Performance appraisal adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi.
- e) R. Wayne Mondy, Performance appraisal (PA) is a sistem of review and evaluation of an individual's or team's job performance. Performance appraisal adalah proses evaluasi atau memutuskan bagaimana seseorang difungsikan.

Menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw, evaluasi kinerja merupakan suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode tertentu. GT. Milkovich dan Bourdreau mengungkapkan bahwa evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.

Mangkunegara (2005) mendefinisikan evaluasi/ penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara

(2005) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).

Dari pendapat para ahli manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja (*performance appraisal*), adalah suatu sistem evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu (karyawan) dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan, (umumnya setahun sekali) dengan cara membandingkannya dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan lebih dahulu. Aktivitas evaluasi kinerja karyawan ini merupakan program rutin bagi suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun bisnis dalam rangka pembinaan pegawai (karyawan). Hasil dari evaluasi kinerja ini digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier pegawai (karyawan) yang bersangkutan.

H. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi adalah mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang merupakan suatu program yang tidak berjalan secara maksimal, kemudian tindakan apa yang harus dilakukan untuk perbaikan tersebut. Evaluasi merupakan proses yang berlanjut dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan kesehatan menjadi lebih relevan. Tafal juga menyampaikan bahwa alasan seseorang melakukan evaluasi tidak lain karena ingin mengetahui apakah yang telah dilakukan berjalan sesuai rencana, apakah semua masukan yang dilakukan memberikan hasil dan dampak sesuai seperti yang diharapkan.

Ada beberapa tipe evaluasi, yaitu evaluasi proses, evaluasi hasil dan evaluasi dampak, kemudian evaluasi input dan evaluasi proses disebut juga pemantauan atau monitoring. Tujuan dari evaluasi kinerja menurut James E. Neal Jr (2004)

adalah: 1) Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan; 2) Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan; 3) Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan; 4) Untuk membuat organisasi lebih produktif; 5) Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai; dan 6) Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan. Dalam cakupan yang lebih umum, Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2005) adalah untuk:

- 1) Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang- kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Sedangkan, untuk tujuan evaluasi kinerja menurut Ivan Cevih (1992) sebagaimana dikutip Surya Dharma antara lain:

1. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-*training* dan membantu evaluasi hasil training, dan

juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2. Pemberian *reward*

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.

3. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.

4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.

5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

I. Kegunaan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja (penilaian kinerja) dilihat dari perspektif pengembangan perusahaan atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya: 1) Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan; 2) Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan; 3) Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan; 4) Sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan; 5) Sebagai dasar untuk menetapkan pelatihan dan pengembangan; 6) Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan

dan pengembangan karier karyawan; 7) Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses staffing; dan 8) Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang) prosedur penempatan karyawan.

Sedangkan kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara (2005) adalah: 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa; 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya; 3) Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan; 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan; 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi; 6) Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan; 7) Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan; serta 8) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*). Sedangkan Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa manfaat evaluasi kinerja (EK) adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Kinerja.

Terutama bila hasil EK menunjukkan kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki: kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut; keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja; sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi, dan keyakinan untuk berhasil.

2. Pengembangan SDM.

EK sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan

demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka pengembangan karier mereka masing-masing.

3. Pemberian Kompensasi

Melalui EK individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan EK yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan dan atau uang; pemberian bonus yang lebih besar daripada pekerja lain, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan gaji.

4. Program Peningkatan Produktivitas

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

5. Program Kepegawaian

Hasil EK sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.

6. Menghindari Perlakuan Diskriminasi.

EK dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.

J. Proses Penilaian Kinerja

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun cara melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut :

1. Memberikan penghargaan bagi karyawan dengan kinerja yang baik

Evaluasi kinerja karyawan adalah momen bagi para manajer untuk mengukur kinerja individu maupun kelompok selama jangka waktu tertentu. Dari sinilah ditentukan siapa saja karyawan terbaik dan kompensasi apa yang akan diberikan. Bagi karyawan, penghargaan dari perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan semangat kerja. Karyawan yang bahagia dan bersemangat memiliki produktivitas lebih tinggi sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2. Mengetahui aspek yang harus diperbaiki

Selain menunjukkan keunggulan, evaluasi kinerja juga menunjukkan berbagai aspek yang harus diperbaiki oleh karyawan agar bisa bekerja dengan efektif. Akan tetapi, hal ini tidak menjadikan evaluasi kinerja sebagai suatu hal yang negatif. Contohnya, karyawan bisa membahas berbagai kesulitan terkait pekerjaan selama evaluasi kinerja. Jika seorang karyawan memiliki *skill* yang kurang, maka ini adalah kesempatan yang tepat untuk mencanangkan sebuah program pelatihan.

3. Melindungi perusahaan secara hukum

Perusahaan berhak memutus hubungan kerja bila karyawan melakukan kesalahan yang amat fatal, tidak mampu memenuhi kewajiban, atau memiliki masalah lain yang berpengaruh terhadap perusahaan. Hasil evaluasi kinerja selalu disimpan dalam sebuah dokumen. Dokumen ini merupakan bentuk antisipasi terhadap mantan karyawan

yang datang untuk menggugat perusahaan. Mereka mungkin adalah orang-orang yang diputus hubungan kerjanya karena alasan tertentu

4. Untuk menentukan pelatihan karyawan yang tepat

Setelah perusahaan tahu kelemahan dan kelebihan karyawan melalui proses evaluasi ini, maka dengan begitu perusahaan dapat menentukan jenis training apa yang tepat untuk mendorong kemajuan karyawan. Melalui program pelatihan ini akan mampu menambah pengetahuan karyawan, meningkatkan *skill* dan baik untuk pengembangan karier. Diharapkan setelah pelatihan ini, karyawan akan dapat berkontribusi maksimal bagi perusahaan.

BAB VIII

PENGEMBANGAN KARIR SDM

A. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2005), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2011) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Sadili Samsudin (2006) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengertian pengembangan karir menurut Nawawi (2006), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari

posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Pengertian dari Mangkunegara (2005), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

B. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
3. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
4. Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
5. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
6. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
7. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

8. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
9. Membuktikan tanggung jawab sosial.
10. Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
11. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
12. Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
13. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
14. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
15. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
16. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
17. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
18. Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian .
19. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang.
20. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

C. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Dessler (2007) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu :

1) Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2) Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3) Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang. Yang terdiri dari:

a. Subtahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 - 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

b. Subtahap pemantapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 - 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan-tujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan akhir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka

4) Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

5) Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic

sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

E. Indikator Pengembangan Karir

Indikator kinerja karyawan merupakan kriteria yang seringkali dijadikan sebagai acuan dalam penilaian kualitas karyawan demi mempertahankan produktivitas seluruh karyawan di perusahaan. Selain itu, dengan adanya indikator kinerja karyawan, perusahaan dapat mengukur keberhasilan dan pencapaian tujuannya. Penentuan indikator kinerja karyawan sendiri berbeda-beda tergantung dari kebijakan setiap organisasi atau perusahaan. Indikator tersebut juga dapat dijadikan dorongan bagi para karyawan untuk

meningkatkan produktivitas dan performansi dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jika dalam suatu penilaian kinerja, seorang karyawan memenuhi kriteria yang baik berdasarkan indikator kinerja karyawan. Maka karyawan tersebut berhak mendapatkan reward atau apresiasi dari perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar karyawan tersebut semakin bersemangat dalam melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, adanya reward juga dapat memicu semangat karyawan lainnya untuk melakukan hal yang sama dalam hal peningkatan kinerja Indikator pengembangan karir menurut A. Sihotang (2006) dapat sipaparkan sebagai berikut:

1) Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6) Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

7) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

F. Hambatan Pengembangan Karir

Karir merupakan sesuatu yang terjadi disetiap kehidupan kerja karyawan tetapi karir tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Cara organisasi dikelola dan hubungannya dengan bagaimana karyawan diorganisasikan akan menentukan tipe dan ruang lingkup karir yang mungkin dimiliki individu. Prospek mobilitas karir tidak hanya tergantung pada kemampuan dan motivasi individu itu sendiri tetapi juga pada pekerjaan spesifik yang ada dan tersedia di pasar internal organisasi. Sehingga sejauh mana individu berhasil mencapai keberhasilan karirnya membutuhkan kerjasama pengelolaan karir yang efektif baik di tingkat individu maupun di tingkat organisasi.

Prospek dan mobilitas karir karyawan dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor baik pada tingkatan individu maupun tingkatan organisasi. Menurut Garavan (1996),

terdapat beberapa hambatan bagi mobilitas karir yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal seperti misalnya:

1. Semakin tingginya tuntutan akan kesesuaian antara kemampuan karyawan dan kebutuhan pekerjaan dalam organisasi.
2. Tingginya kompleksitas tuntutan akan kemampuan beradaptasi pekerja terhadap aplikasi teknologi baru.
3. Tingginya tuntutan spesifikasi pendidikan dan permintaan akan pengetahuan serta keahlian teknis yang harus dimiliki pekerja.
4. Semakin terspesialisasinya pendidikan sehingga mengarah pada stratifikasi horisontal dalam organisasi dan membatasi mobilitas karir secara vertikal.
5. Keterbatasan prospek karir dan keanekaragaman pengalaman kerja yang melibatkan pertumbuhan intelektual dan psikologikal karyawan dalam perjalanan karir.
6. Kurangnya pengalaman terutama pengalaman yang spesifik sehingga akan mengurangi penawaran akan orang-orang yang memiliki pemahaman sepenuhnya tentang organisasi agar bisa menjadi pemimpin yang efektif.
7. Ketidakmampuan organisasi memenuhi harapan promosi setiap karyawan, karena banyaknya hambatan yang muncul terhadap mobilitas karir organisasi.

Berbagai faktor penghambat mobilitas karir tersebut diatas dapat menjadi penghambat potensial jika praktisi maupun pengelola sumberdaya manusia organisasi tidak mampu mengintegrasikan perspektif individu dan perspektif organisasi dalam praktek pengelolaan karir karyawan. Kondisi tersebut akan memunculkan situasi yang bersifat disfungsi dikarenakan individu dan organisasi memandang karir dengan perpektif yang berbeda. Beberapa studi menunjukkan bahwa seringkali karyawan dan organisasi memandang permasalahan yang muncul dalam mobilitas karir

dengan sudut pandang yang berbeda. Dari sudut pandang individu, seringkali karyawan memandang karir hanya dari ketersediaan peluang atau kesempatan untuk maju maupun adanya dampak dari keusangan keahlian teknis, sementara dari perspektif organisasi, pengelolaan karir lebih menitik beratkan pada bagaimana suksesi manajerial bisa terlaksana secara efektif dan efisien. Yang selanjutnya organisasi berharap bahwa dalam pengembangan karir karyawan tersebut relevan dengan tujuan organisasi sehingga akan diperoleh kesesuaian yang baik antara tujuan karir karyawan dengan kebutuhan organisasi.

BAB IX

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

A. Pengertian PHK

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian sinonim dengan separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan, karena telah diatur oleh Undang-undang dan memberika resiko bagi perusahaan maupun untuk karyawan yang bersangkutan. pemberhentian harus sesuai dengan Undang-undang No.12 Tahun 1964 KUHP dan seizin P4D atau P4P atau dengan keputusan pengadilan. pemberhentian juga harus memperhatikan Pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “ tenggang waktu saat dan izin pemberhentian”. perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang dilepas membawa biaya penarikan, seleksi, pengembangan, dan proses produksi berhenti.

B. Alasan Pemberhentian SDM

Di dalam undang-undang No. 13 Tahun 2003 bahwa, pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja denganalasan:

1. Pekerja berhalangan masuk karena sakit perut menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus
2. Pekerja berhalangan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
3. Pekerja mengerjakan ibadah yang diperintahkan agamanya
4. Pekerja menikah

5. Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama
6. Pekerja mendirikan, mejadi anggota atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja bersama
7. Pekerja yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindakan pidana kejahatan
8. Karena perbedaan yang paham, agama, aliran politik, suku, wana kulit, golongan, jenis kelami, kondisi fisik atau status perkawinan
9. Pekerjaan dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan

Di samping hal tersebut di atas yang melarang pengusaha mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan karyawannya, tapi UU No. 13 tahun 2003 juga membolehkan pengusaha mengadakan pemutusan kerja dengan karyawan dengan alasan pekerja telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

1. Melakukan penipuan, pencurian atau penggelapan uang milik perusahaan.
2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan
3. Mabuk, minum-minuman keras memabukan, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja
4. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja

5. Menyerang menganiaya, mengancam atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja
6. Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan rugi bagi perusahaan
8. Dengan ceroboh atau membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang harusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan Negara
10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana 5 tahun atau lebih

Melayu SP. Hasibuan menyebutkan beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan

1. Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang

2. Keinginan perusahaan

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan ini disebabkan:

- a. Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya
- b. Perilaku dan kedisiplinannya kurang baik
- c. Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan
- d. Tidak dapat bekerja sama dan konflik dengan karyawan lainnya
- e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.
- f. Keinginan Karyawan

Pemberhentian atas keinginan pegawai sendiri adalah dengan cara mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut yang disertai dengan alasan- alasan dan

kapan rencananya dia akan mulai berhenti bekerja, seperti bulan depan, supaya perusahaan dapat menyiapkan penggantinya, sehingga kegiatan perusahaan tidak terhenti pada bagian yang akan ditinggalkannya. Ada beberapa alasan pengunduran diri, antara lain :

- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Untuk berwirausaha
- e. Bebas jasa terlalu rendah
- f. Mendapat pekerjaan yang lebih baik
- g. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
- h. Kesempatan promosi yang tidak ada
- i. Perlakuan yang kurang adil
- j. Pensiun

Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun

1. Kontrak Kerja Berakhir

Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawannya di dalam suatu kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang

2. Meninggal dunia

Pegawai yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungannya kerjanya dengan perusahaan dan perusahaan berkewajiban memberikan pesangon atau uang pensiun

bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Perusahaan dilikuidasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undangan

4. Kesehatan Pegawai

Kesehatan pegawai dapat menjadi suatu alasan untuk pemutusan hubungan kerja pegawai, inisiatif pemutusan hubungan kerja bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun pegawai. Besar gaji karyawan yang sakit-sakitan akan dibayar oleh perusahaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

C. Proses Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Setidaknya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi karyawan. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan. Hal diatas pada dasarnya menjadi keinginan dua belah pihak. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Pemecatan karyawan harus didasarkan kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya. Proses pemecatan karyawan harus menurut prosedur sebagai berikut:

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan.

2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
3. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4D.
4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4P.
5. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri.
6. Prosedur ini tidak perlu dilakukan semuanya, jika pada tahap tertentu telah dapat diselesaikan dengan baik. Tetapi jika tidak terselesaikan, penyelesaiannya hanya dengan keputusan pengadilan negeri.

BAB X

HUBUNGAN INDUSTRIAL

A. Pengertian

Hubungan industrial dalam SDM mencakup hubungan antara pengusaha dan karyawan. Jenis hubungan ini dapat mencakup interaksi apa pun yang dimiliki perusahaan dan karyawannya satu sama lain, seperti tinjauan kinerja atau pertemuan bisnis. Biasanya, profesional SDM mendokumentasikan dan memelihara catatan semua aspek hubungan ini jika mereka perlu merujuk atau membagikannya karena alasan apa pun. Memahami hubungan industrial penting bagi profesional sumber daya manusia (SDM), karena memungkinkan mereka untuk mengembangkan hubungan kerja yang positif. Mengetahui bagaimana mengelola hubungan ini secara efektif dapat memberi perusahaan metode yang mendorong produktivitas dan kesuksesan.

B. Manfaat Hubungan Industrial

Berikut akan dipaparkan, alasan mengapa hubungan industrial penting bagi bisnis, antara lain:

1) Pengembangan karyawan

Hubungan industrial penting untuk pengembangan karyawan karena memberikan mereka sumber daya yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam posisi mereka. Sumber daya ini mungkin termasuk materi pelatihan, dukungan administratif atau pertemuan individu. Menawarkan karyawan kemampuan untuk terus berkembang dalam perusahaan Anda juga dapat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karena mereka dapat mencari cara untuk mengembangkan keterampilan atau menjadi sukarelawan untuk tanggung jawab baru.

2) Tingkat keterlibatan yang lebih tinggi

Perusahaan Anda mungkin mengalami tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi setelah menerapkan hubungan industrial yang efektif karena karyawan yang percaya bahwa perusahaan mereka berinvestasi di dalamnya mungkin memiliki lebih banyak motivasi untuk mencapai tujuan.

Ini juga dapat membantu menurunkan tingkat turnover perusahaan Anda karena anggota tim yang terlibat mungkin cenderung tidak mencari pekerjaan di tempat lain.

Tingkat keterlibatan yang lebih tinggi yang berasal dari hubungan industrial yang positif juga bermanfaat untuk meningkatkan output perusahaan, yang memungkinkan perusahaan Anda tumbuh di pasarnya dan akhirnya berkembang.

3) Mengurangi konflik tempat kerja

Hubungan yang transparan dan positif antara pengusaha dan karyawan juga penting, karena membantu mengurangi jumlah konflik di tempat kerja yang terjadi. Jika Anda mengomunikasikan kebijakan, aturan, dan nilai dengan jelas, perusahaan Anda mungkin mengalami lebih sedikit miskomunikasi.

Selain itu, jika setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dan memelihara komunikasi yang saling menghormati, konflik mungkin akan berkurang jika timbul masalah.

4) Produksi tanpa gangguan

Manfaat terpenting lainnya dari hubungan industrial adalah menjamin kelangsungan produksi. Ini berarti, pekerjaan berkelanjutan untuk semua dari manajer hingga pekerja. Sumber daya dimanfaatkan sepenuhnya, menghasilkan produksi semaksimal mungkin.

Ada aliran pendapatan yang tidak terputus untuk semua. Kelancaran suatu industri sangat penting bagi

beberapa industri lainnya; kepada industri lain apabila produknya merupakan perantara atau input; kepada eksportir jika barang tersebut merupakan barang ekspor; kepada konsumen dan pekerja, jika ini adalah barang konsumsi massal.

5) Revolusi mental

Tujuan utama hubungan industrial adalah revolusi mental pekerja dan pekerja secara utuh. Kedamaian industri pada akhirnya terletak pada pandangan yang berubah dari keduanya.

Adalah tugas kepemimpinan di jajaran pekerja, karyawan, dan Pemerintah untuk menjalin hubungan baru yang selaras dengan semangat demokrasi sejati.

Keduanya harus menganggap diri mereka sebagai mitra industri dan peran pekerja dalam kemitraan semacam itu harus diakui. Di sisi lain, pekerja harus mengakui otoritas majikan.

6) Pengurangan pemborosan

Hubungan industrial yang baik dipelihara atas dasar kerjasama dan pengakuan satu sama lain. Ini akan membantu meningkatkan produksi.

C. Faktor Penghambat Hubungan Industrial

Hubungan industri dalam suatu perusahaan terkadang mengalami beberapa hambatan ataupun kendala. Berikut akan dipaparkan beberapa penyebab yang mengakibatkan buruknya hubungan industrial dalam suatu perusahaan, yakni:

1. Penyebab ekonomi

Upah yang buruk dan kondisi kerja yang buruk adalah alasan utama hubungan yang tidak sehat antara manajemen dan buruh. Potongan upah yang tidak sah, kurangnya tunjangan, tidak adanya peluang promosi, ketidakpuasan dengan evaluasi pekerjaan dan metode penilaian kinerja,

skema insentif yang salah adalah penyebab ekonomi lainnya.

2. Penyebab organisasi

Sistem komunikasi yang salah, pengenceran pengawasan dan komando, tidak diakuinya serikat pekerja, praktik yang tidak adil, pelanggaran perjanjian bersama dan aturan tetap dan undang-undang perburuhan adalah penyebab organisasi dari hubungan yang buruk dalam industri.

3. Penyebab sosial

Sifat pekerjaan yang tidak menarik adalah penyebab sosial utama. Sistem dan spesialisasi pabrik telah membuat pekerja menjadi bawahan mesin.

Pekerja telah kehilangan rasa bangga dan kepuasan dalam pekerjaannya. Ketegangan dan konflik dalam masyarakat, kurangnya sistem kekeluargaan, tumbuhnya intoleransi juga telah menyebabkan hubungan perusahaan-karyawan yang buruk. Ketidakpuasan dengan pekerjaan dan kehidupan pribadi memuncak menjadi konflik industri

4. Penyebab psikologis

Kurangnya keamanan kerja, budaya organisasi yang buruk, tidak adanya pengakuan atas prestasi dan kinerja, administrasi yang berwibawa dan hubungan interpersonal yang buruk adalah alasan psikologis untuk hubungan majikan-karyawan yang tidak memuaskan.

5. Penyebab politik

Sifat politik serikat pekerja, serikat pekerja ganda dan persaingan antar serikat pekerja melemahkan gerakan serikat pekerja. Dengan tidak adanya serikat pekerja yang kuat dan bertanggung jawab, perundingan bersama menjadi tidak efektif. Status serikat pekerja direduksi menjadi komite pemogokan belaka.

D. Dampak Hubungan Industrial yang Buruk

Hubungan Industrial yang buruk menghasilkan efek buruk pada kehidupan ekonomi suatu negara. Berikut akan dipaparkan dampak dari hubungan industrial yang buruk, yakni:

1. Efek domino

Industri modern dan ekonomi modern keduanya saling bergantung. Oleh karena itu, meskipun kerugian langsung yang disebabkan oleh konflik industri di salah satu pabrik mungkin tidak terlalu besar, kerugian total yang disebabkan karena efek penggandanya terhadap ekonomi total selalu sangat besar.

2. Semangat dan motivasi rendah

Hubungan Industrial yang buruk berdampak buruk pada tempo kerja normal sehingga pekerjaan jauh di bawah tingkat optimal. Biaya menumpuk. Ketidakhadiran dan perputaran tenaga kerja meningkat. Disiplin tenaga kerja dan kualitas produksi menurun.

3. Resistensi perubahan.

Situasi industri yang dinamis menuntut perubahan lebih atau kurang terus menerus. Metode kerja yang efektif dan efisien harus ditingkatkan. Produk baru harus dirancang, diproduksi, dan dipasarkan. Masing-masing tugas ini melibatkan seluruh rantai perubahan dan ini ditentang habis-habisan jika ini adalah konflik industri.

4. Frustrasi dan biaya sosial.

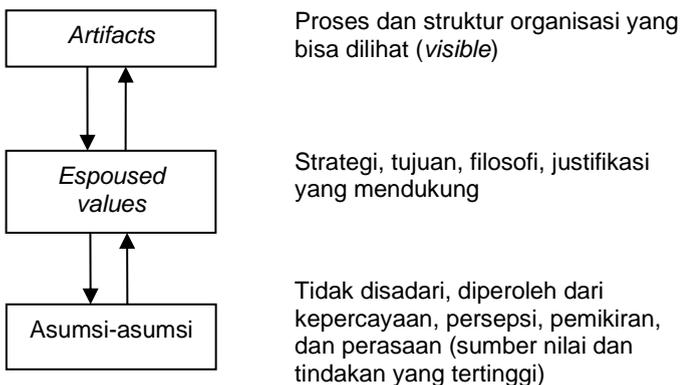
Setiap orang datang ke tempat kerja tidak hanya untuk mencari nafkah. Dia ingin memuaskan kebutuhan sosial dan egoistiknya juga. Ketika dia menemukan kesulitan dalam memuaskan kebutuhan ini dia merasa frustrasi. Hubungan Industrial yang buruk membawa banyak korban dalam hal frustrasi tenaga kerja. Mereka mengurangi keramahan dan memperburuk ketegangan sosial.

BAB XI

PEMAHAMAN TENTANG BUDAYA ORGANISASI DAN KEPERIBADIAN KARYAWAN

A. Budaya Organisasi

Setiap perusahaan pada umumnya memiliki budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai dan kepercayaan guna menumbuhkan seperangkat praktik manajemen untuk menanggulangi masalah-masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal pada perusahaan, di mana aktivitas-aktivitas yang dilakukan tersebut berasal dari nilai-nilai yang dominan ada dalam organisasi. Definisi yang dikemukakan oleh Luthans (1998), bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Teori yang dikemukakan oleh Schein (2009) bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam 3 tingkatan, yaitu tingkatan asumsi, nilai, dan artefak sebagaimana pada Gambar berikut:

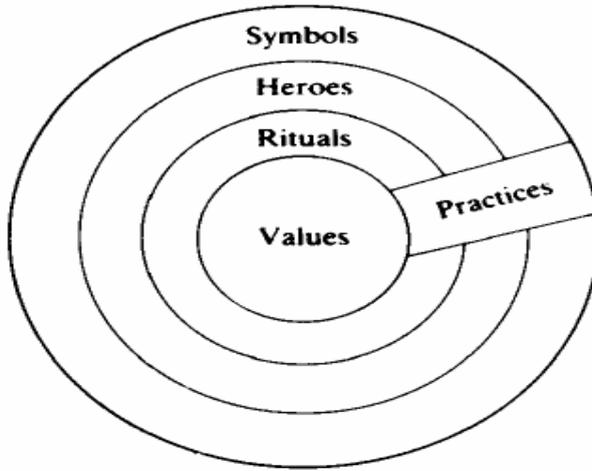


Sumber: Schein (2009)

Gambar : Tiga Tingkatan Budaya

Pertama, adalah “Artifak” di mana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan. Kedua, adalah “Nilai” yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen. Terakhir, adalah “Asumsi Dasar” yang merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari, merupakan reaksi yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi telah diterima, maka kesadaran menjadi tersisih, dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Mangkunegara (2005) berpendapat “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”. Hofstede (2001) mendefinisikan budaya sebagai “*the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.*” Yang dimaksud *mind* dalam konsep tersebut adalah *head*, *heart*, dan *hands*, yaitu pemikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*acting*), dengan konsekuensi terhadap *beliefs*, *attitudes*, dan *skills*. Budaya melibatkan nilai (*values*), di mana sistem nilai merupakan inti dari budaya, nilai-nilai akan meliputi konsep menyeluruh dari *symbol*, *heroes*, dan *ritual* (Hofstede, 2001), sehingga konsep budaya bisa digambarkan dalam diagram ‘*onion*’ sebagai berikut:



Sumber: Hofstede (2001)

Gambar: *The Onion Diagram: Manifestasi Level Budaya*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa budaya merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang dipraktikkan dalam bentuk ritual, simbol, dan *heroes*. Simbol merupakan kata-kata, *gestures*, gambar, dan obyek yang memiliki makna yang kompleks yang sering dikenal hanya oleh orang yang berbagi budaya tersebut. Misalnya pakaian, *bahasa*, jargon, gaya rambut, dan sebagainya. *Heroes* merupakan orang, sudah meninggal atau masih hidup, nyata atau imajiner, yang memiliki karakteristik yang dihargai dalam sebuah budaya dan dijadikan sebagai model perilaku. Ritual merupakan aktivitas kolektif yang secara teknik tidak perlu untuk pencapaian hal yang diharapkan, tetapi dalam sebuah budaya hal ini menjadi penting dalam pertimbangan sosial, karena bisa menjaga individu untuk tetap terikat dalam norma kolektivitas. Adapun, dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (2001) meliputi lima dimensi, yaitu:

- 1) *Affectivity* (kebutuhan penghargaan) versus *affective neutrality* (bertahan).

- 2) *Self orientation vs collectivity orientation*.
- 3) *Universalism* (menerapkan standar umum) versus *particularism* (mengambil hubungan khusus untuk kasus atau kondisi tertentu).
- 4) *Ascription* (menghakimi mereka apa adanya) versus *achievement* (menghakimi orang lain sesuai dengan apa yang dikerjakan).
- 5) *Specificity* (membatasi hubungan dengan orang lain dalam suasana khusus) versus *diffisiveness* (tidak emprioritaskan adanya pembatasan dalam hubungan yang alami).

Model budaya Denison (1990) menghadirkan saling keterkaitan antara budaya organisasi, praktek-praktek manajemen, kinerja dan efektifitas. Model ini menjelaskan pentingnya hubungan praktik-praktik manajemen dengan asumsi dasar dan kepercayaan dalam menilai efektivitas budaya organisasi. Denison (1990) membagi dimensi budaya organisasi berdasarkan empat sifat utama (*main culture traits*) sebagai berikut:

1. *Adaptability*

Adaptability merupakan kemampuan perusahaan untuk menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis ke dalam tindakan. Dengan kata lain *adaptability* merupakan kemampuan perusahaan untuk menjawab pertanyaan "*Are we listening to the marketplace?*". *Adaptability* diperlukan dalam organisasi, karena organisasi memegang sistem norma dan keyakinan yang mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal dari lingkungannya ke dalam perubahan perilaku internal yang meningkatkan peluangnya untuk bertahan, tumbuh, dan berkembang.

Denison menyebutkan ada tiga aspek *adaptability* yang berdampak pada efektivitas organisasi, yaitu: (1) kemampuan untuk mempersepsi dan merespon lingkungan eksternal. Organisasi yang berhasil sangat dititikberatkan pada

pelanggan dan pesaing; (2) kemampuan untuk merespon pelanggan internal tanpa memperhatikan tingkatan, departemen, atau fungsi; dan (3) kapasitas untuk merestrukturisasi dan melakukan *reinstitutionalize* serangkaian perilaku dan proses yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi. Tanpa kemampuan untuk mengimplementasikan respon yang adaptif, sebuah organisasi tidak bisa efektif. Denison selanjutnya menyusun tiga indikator *adaptability* sebagai berikut:

a. *Creating Change*

Organisasi yang berkinerja tinggi menyambut ide baru dan bersedia untuk melakukan pendekatan baru untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, organisasi yang seperti ini akan melihat bahwa *creating change* sebagai bagian penting dari cara mereka menjalankan bisnis.

b. *Customer Focus*

Customer focus merupakan bagian kritis bagi organisasi. Karyawan mengenali kebutuhan untuk melayani pelanggan, baik internal maupun eksternal. Karyawan ini akan selalu berusaha secara terus menerus mencari cara baru dan diperbaiki untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.

c. *Organizational Learning*

Penuh pemikiran dalam pengambilan risiko sangat didukung dalam organisasi berkinerja tinggi. Pembelajaran organisasi artinya perusahaan memperoleh pengetahuan dari keberhasilan dan kegagalan. Reaksi pertama ketika melihat kesalahan bukan "*who is to blame?*", tetapi "*what can we learn?*".

2. *Mission*

Misi yaitu mendefinisikan arahan jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Dengan kata lain, misi menjawab pertanyaan "*Do we know where we are going?*". Organisasi yang berkinerja tinggi memiliki misi yang memberitahu

karyawan mengapa mereka mengerjakan pekerjaan yang saat ini dikerjakan, dan bagaimana pekerjaan tersebut dikerjakan setiap hari dan memberi kontribusi serta mengapa. Dalam hal ini, Denison menyusun tiga indikator untuk mengukur misi, yaitu:

a. *Strategic Direction and Intent*

Strategic direction and intent pada dasarnya mengacu pada strategi multi tahun, dengan prioritas yang tinggi yang diselenggarakan untuk operasionalisasi visi.

b. *Goals and Objectives*

Goals and objectives merupakan tujuan jangka pendek yang ditetapkan untuk membantu setiap karyawan untuk melihat apakah aktivitas hariannya berhubungan dengan visi dan strategi perusahaan.

c. *Vision*

Visi merupakan alasan yang paling tepat mengapa bisnis dijalankan, tujuan perusahaan, apa yang sesungguhnya ingin dicapai.

3. *Involvement*

Involvement atau keterlibatan merupakan kemampuan organisasi dalam membangun kemampuan manusia, kepemilikan, dan tanggung jawab. Denison menggambarkan *involvement* dengan menggunakan pertanyaan "*Are our people aligned and engaged?*". Organisasi yang dikarakteristikan sebagai "*highly involved*" dengan kuat meningkatkan keterlibatan dan mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Karyawan memiliki kerelaan untuk bekerja dalam kondisi informal, sukarela, dan menerapkan sistem pengendalian, bukan formal, eksplisit, dan penuh dengan sistem birokrasi. Dengan adanya rasa memiliki maka akan tumbuh komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan meningkatkan kapasitas otonomi. Penerimaan masukan dari anggota organisasi akan

meningkatkan kualitas keputusan dan memperbaiki implementasinya.

Denison menyusun pengukuran *involvement* dengan menggunakan tiga elemen yaitu:

a. *Empowerment*

Empowerment atau pemberdayaan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengklarifikasi area di mana karyawan dapat membuat keputusan, memperoleh masukan, atau area yang di luar jangkauan tanggung jawab karyawan itu sendiri.

b. *Teamwork*

Teamwork dalam organisasi ditumbuhkembangkan, sehingga ide kreatif akan tertangkap dan karyawan mendukung satu sama lain dalam menjalankan pekerjaan yang perlu segera diselesaikan.

c. *Capability Development*

Capability development dipraktikkan dalam banyak cara, termasuk pelatihan, pengajaran, dan memberi tempaan kepada karyawan mengenai aturan dan tanggung jawab baru.

4. *Consistency*

Konsistensi menekankan bahwa nilai dan sistem menjadi budaya yang kuat. Dalam hal ini Denison menyatakan konsistensi adalah kemampuan organisasi untuk menjawab pertanyaan "*Does our system create leverage?*". Konsistensi menyediakan sumber integrasi utama, koordinasi, dan pengendalian. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan serangkaian sistem organisasi yang menciptakan sistem tata kelola internal yang mendukung konsensus. Organisasi seperti ini akan memiliki karyawan dengan komitmen tinggi, nilai sentral utama, metode bisnis yang berbeda, tendensi promosi dari dalam, dan serangkaian peraturan yang jelas mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Konsistensi menciptakan budaya yang kuat yang didasarkan pada sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dibagi dan dipahami secara luas oleh anggota organisasi. Sistem pengendalian secara implisit didasarkan pada nilai-nilai yang diinternalisasi yang dapat lebih efektif dan menjadi sarana untuk mencapai koordinasi dan integrasi dibandingkan sistem pengendalian eksternal yang hanya disampaikan dalam aturan dan tata tertib eksternal. Kekuatan metode operasi ini secara khusus nampak ketika anggota organisasi melakukan tindakan yang dalam situasi yang tidak biasa. Ini memudahkan individu untuk melakukan reaksi yang lebih baik dalam cara yang bisa diprediksi terhadap lingkungan yang tidak bisa diprediksi dengan melakukan penekanan pada hal yang bersifat umum, prinsip yang didasarkan pada nilai ketika sebuah tindakan dilakukan.

a. *Core Values*

Organisasi berkinerja tinggi memiliki nilai inti yang jelas yang membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku dalam perilaku yang konsisten pula.

b. *Agreement*

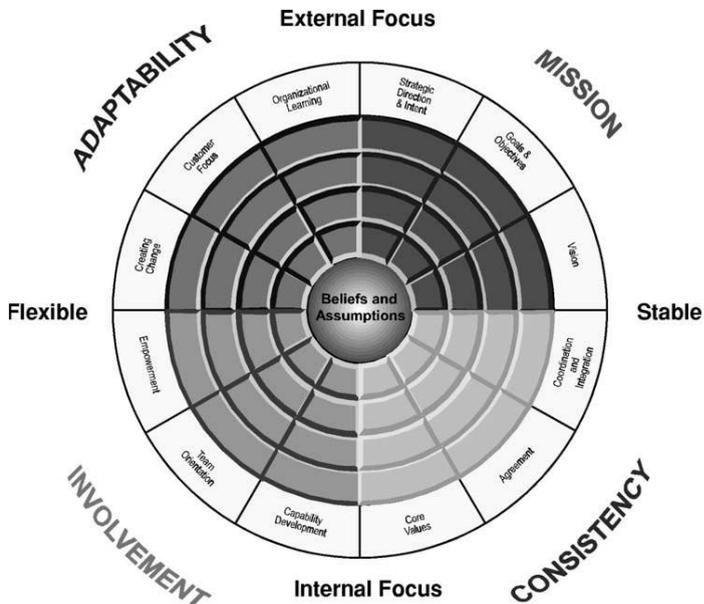
Agreement atau kesepakatan bisa dilakukan dengan melakukan dialog dan mendapatkan perspektif ganda di atas meja. Dalam hal ini organisasi yang berkinerja tinggi akan mampu melakukan kesepakatan ketika isu dan masalah muncul.

c. *Coordination and Integration*

Karyawan memahami bagaimana pekerjaan dikerjakan dan bagaimana dampaknya terhadap yang lain, dan bagaimana pekerjaan lain juga akan berdampak pada pekerjaannya. Karyawan tidak hanya melempar sesuatu begitu saja, tetapi penuh pemikiran, karena karyawan akan meyakinkan diri bahwa

pekerjaannya terkoordinasi dan terintegrasi untuk melayani perusahaan secara keseluruhan.

Kajian yang dilakukan Denison menunjukkan bahwa budaya organisasi yang efektif harus mencerminkan keempat karakteristik sifat utama budaya diatas, sehingga organisasi dapat melakukan integrasi internal dan adaptasi eksternal dengan baik. Budaya organisasi (*corporate culture*) disusun untuk menciptakan keteraturan perilaku anggota-anggota organisasi menjadi tampak, membuat aturan-aturan yang mengarah ke pencapaian tujuan dan menciptakan suasana atau iklim kerja yang kondusif, sehingga perusahaan dengan budaya organisasi yang unggul akan memiliki perbedaan dengan perusahaan lainnya Berikut Gambar berikut merupan model budaya organisasi menurut Denison:



Sumber: <http://www.denisonconsulting.com/>

Gambar: Model Budaya Organisasi Denison

B. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki unsur-unsur yang dapat mempengaruhi kesempurnaan dalam pembentukan budaya organisasi, adapun unsur-unsur budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede (1994) yang meliputi:

1. Profesionalisme, merupakan ukuran kecakapan atau keahlian yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi. Suatu jabatan yang ditempati oleh seorang pekerja yang profesional atau suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja yang profesional akan membuahkan hasil yang optimal. Dalam organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme semua pekerjaan akan mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan sebagai bentuk dari tanggung jawab yang harus ditunaikan. Seorang pekerja yang profesional akan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya tanpa banyak mengeluh, karena ia yakin bahwa ia dapat menyelesaikannya walaupun di bawah tekanan (*under pressure*), seperti harus memenuhi *deadline* yang ketat. Untuk keyakinan dan kemampuannya menyelesaikan tugas, seorang profesional cenderung akan menuntut penghasilan yang lebih baik atau *reward* yang berbeda dari pekerja lainnya.
2. Kepemimpinan, yaitu tingkat keterlibatan atasan terhadap masalah-masalah di luar pekerjaan yang dialami oleh bawahan. Hubungan antar pribadi yang terbina baik akan memungkinkan terciptanya iklim kerja yang cerah. Adanya hubungan antar pribadi juga dapat mempengaruhi penilaian terhadap pekerja. Dalam hal melakukan promosi, atau mempertahankan orang-orang yang dinilai baik bagi suatu divisi juga melibatkan hubungan antarpribadi. Seorang atasan mungkin akan mempertahankan seorang bawahan bagi divisinya yang menurut penilainnya bertipe loyal dan mudah dibina walaupun mungkin potensinya belum tentu lebih baik dari pekerja lainnya.

3. Kepercayaan kepada rekan sekerja, yaitu interaksi yang terbina antar sesama pekerja dalam organisasi. Sikap yang terbuka, ramah dalam pergaulan dan perilaku yang menunjukkan rasa persaudaraan yang tinggi diantara sesama pekerja, karena merasa senasib dan sepejuangan akan menumbuhkan kepercayaan dan perilaku yang positif. Dengan adanya rasa percaya kepada rekan sekerja yang tertanam dengan baik, masalah-masalah pekerjaan ataupun masalah pribadi akan dapat diatasi dengan perhatian dari rekan-rekan sekerja yang rela membantu memberikan saran.
4. Keteraturan, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menunjukkan adanya aturan-aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin keseragaman dalam pelaksanaan, memudahkan koordinasi dan pengawasan. Adanya aturan yang ditetapkan oleh organisasi harus berlaku sama untuk semua orang atau departemen dalam organisasi, sehingga mencerminkan adanya rasa keadilan.
5. Konflik, yaitu adanya pertentangan dan ketidakharmonisan dalam suatu organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Ini berpotensi pada penurunan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap perilaku pekerja. Kompetisi yang tidak sehat antar departemen dalam suatu organisasi, dimana orang-orang mungkin saling merasa curiga yang menyebabkan terhambatnya komunikasi dan koordinasi serta sulitnya bergaul antar individu. Di samping itu karyawan baru mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi, diterima sebagai anggota organisasi dan merasa nyaman bekerja pada lingkungan barunya tersebut.
6. Integrasi, yaitu iklim yang terbentuk dalam organisasi dimana pekerja merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Dalam kondisi seperti ini, pekerja akan

menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Pekerja akan merasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi dan merasa aman dengan pekerjaannya karena merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhan hidupnya. Lingkungan kerja yang menyenangkan ini juga didukung oleh kerja sama yang baik di antara sesama pekerja atau sesama departemen.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, Robbins (2002) mengemukakan ada lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan identitas kepada anggota-anggota.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi batasan ketertarikan individu
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Manajemen suatu perusahaan dalam membentuk budaya organisasi dipengaruhi faktor-faktor antara lain pengaruh eksternal yang luas, Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional, dan unsur-unsur khas dari organisasi (Tosi *et al.* dalam Munandar, 2001). Berikut uraian ketiga faktor tersebut:

1. Pengaruh eksternal yang luas (*Broad external influences*).

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti: lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal).

2. Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional (*Societal values and national culture*).

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan dan sebagainya).

3. Unsur-unsur khas dari organisasi (*Organization specific elements*).

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan di segala bidang dapat dilakukan. Jika ternyata upayanya berhasil, biaya produksi dapat diturunkan demikian juga biaya pemasaran, maka nilai untuk bekerja hemat (*efisien*) menjadi nilai utama dalam perusahaan.

E. Kepribadian Karyawan

Personality (kepribadian) berasal dari kata persona yang berarti topeng, topeng yang dipakai menghadapi publik. Itu mencerminkan persepsi masyarakat mengenai peran yang harus dimainkan seseorang dalam hidupnya. Itu juga

mencerminkan harapan bagaimana seharusnya diri diamati orang lain. Persona adalah kepribadian publik, aspek-aspek pribadi yang ditunjukkan kepada dunia, atau pendapat publik mengenai diri individu-sebagai lawan dari kepribadian privat yang berada di balik wajah sosial. Persona dibutuhkan untuk survival, membantu diri mengontrol perasaan, pikiran dan tingkah laku. Tujuannya adalah menciptakan kesan tertentu kepada orang lain dan sering juga menyembunyikan hakikat pribadi yang sebenarnya (Alwisol, 2010).

Rumusan tentang kepribadian tampaknya masih sangat beragam hingga saat ini. Alwi *et al.* (2003) menerangkan pengertian tentang kepribadian yaitu sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakannya dari orang atau bangsa lain. Dalam suatu penelitian kepustakaan yang dilakukan oleh Allport (Hall dan Lindzey, 2005) menemukan hampir 50 definisi tentang kepribadian yang berbeda-beda. Berangkat dari studi yang dilakukannya, akhirnya dia menemukan satu rumusan tentang kepribadian yang dianggap lebih lengkap. Dia mengungkapkan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu sebagai sistem psiko-fisik yang menentukan caranya yang unik dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Kata kunci dari pengertian kepribadian adalah penyesuaian diri, sedangkan yang dimaksud dengan unik bahwa kualitas perilaku itu khas sehingga dapat dibedakan antara individu satu dengan individu lainnya. Keunikannya itu didukung oleh keadaan struktur psiko-fisiknya, misalnya konstitusi dan kondisi fisik, tampang, hormon, segi kognitif dan afektifnya yang saling berhubungan dan berpengaruh, sehingga menentukan kualitas tindakan atau perilaku individu yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

Kepribadian merupakan gambaran citra diri individu yang mempengaruhi perilaku seseorang secara unik dan dinamis, karena perilaku mungkin saja berubah-ubah melalui

proses pembelajaran atau melalui pengalaman, pendidikan, dan sebagainya. Pendapat tersebut memperjelas pendapat oleh Setiadi (2003) bahwa kepribadian adalah organisasi yang dinamis dari sistem psikofisis individu yang menentukan penyesuaian dirinya terhadap lingkungan secara unik". Para ahli tersebut memberikan penjelasan bahwa kepribadian adalah ciri, karakteristik, gaya, atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri kita yang bersumber dari bentuk-bentuk yang kita terima dari lingkungan.

Kepribadian memiliki aspek-aspek yang melekat pada kepribadian setiap manusia, Makmun (2003) mengemukakan aspek-aspek kepribadian mencakup:

1. Karakter, yaitu konsekuen tidaknya dalam mematuhi etika perilaku, konsiten tidaknya dalam memegang pendirian atau pendapat.
2. Temperamen, yaitu disposisi reaktif seorang, atau cepat lambatnya mereaksi terhadap rangsangan-rangsangan yang datang dari lingkungan.
3. Sikap merupakan sambutan terhadap objek yang bersifat positif, negatif atau ambivalen
4. Stabilitas emosi, yaitu kadar kestabilan reaksi emosional terhadap rangsangan dari lingkungan. Seperti mudah tidaknya tersinggung, marah, sedih, atau putus asa
5. *Responsibility* (tanggung jawab), kesiapan untuk menerima resiko dari tindakan atau perbuatan yang dilakukan. Seperti mau menerima resiko secara wajar, cuci tangan, atau melarikan diri dari resiko yang dihadapi.
6. Sosiabilitas yaitu disposisi pribadi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal. Seperti: sifat pribadi yang terbuka atau tertutup dan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain.

Kepribadian manusia ditentukan oleh peran beberapa faktor dalam pembentukannya, faktor-faktor yang menentukan kepribadian menurut Setiadi (2003) yaitu:

1. Keturunan

Keturunan merujuk pada faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan, misalnya sosok fisik, daya tarik wajah, kelamin, temperamen, komposisi otot dan reflek, tingkat energi, dan ritme hayati merupakan karakteristik-karakteristik yang dianggap sebagian besar dipengaruhi oleh kedua orang tua. Pendekatan keturunan berargumen bahwa penjelasan paling akhir dari kepribadian seseorang individu adalah struktur molekul dari gen-gen, yang terletak dalam kromosom.

2. Lingkungan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan kepribadian manusia semenjak dini berasal dari lingkungan, seperti norma-norma yang berlaku di keluarga, teman-teman, dan kelompok-kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang dialami. Lingkungan yang dipaparkan tersebut memainkan peranan yang cukup besar dalam membentuk kepribadian.

3. Situasi

Situasi mempengaruhi kepribadian ditinjau dari keturunan dan lingkungan. Kepribadian seorang individu yang umumnya teguh pendirian dan konsisten, dapat saja berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berlainan memunculkan aspek-aspek yang berlainan dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh situasi.

Dalam keterbatasan kepribadian yang telah dikemukakan, menurut Setiadi (2003) ada 4 (empat) hal yang perlu diuraikan, yakni:

- a. Dinamis, ini berarti bahwa kepribadian itu selalu berubah. Perubahan ini digerakkan oleh tenaga-tenaga dari dalam

- diri individu yang bersangkutan, akan tetapi perubahan tersebut tetap berada dalam batas-batas bentuk polanya.
- b. Sistem Organisasi, mengandung pengertian bahwa kepribadian itu merupakan suatu keseluruhan yang bulat.
 - c. Psikofisis, ini berarti kepribadian tidak hanya bersifat fisik dan juga tidak hanya bersifat psikis tetapi merupakan gabungan dari kedua sifat tersebut.
 - d. Unik, ini berarti kepribadian antara individu yang satu dengan yang lain tidak ada yang sama.

F. Teori-teori kepribadian

Kepribadian dalam teori-teori kepribadian menunjukkan pengertian bahwa perilaku manusia dikuasai oleh personalitas atau kepribadiannya. Apabila dilihat dari perspektif teori sosial, kepribadian dijelaskan dengan pola perilaku yang konsisten yang memperlihatkan hubungan orang-orang dengan situasi sosial. Selanjutnya yang berkaitan dengan teori kepribadian sebagai konsep diri (atau citra pribadi) seseorang akan dipenjelaskan berdasarkan ketiga teori kepribadian yang meliputi teori *psychoanalitis*, teori sosial, dan teori konsep diri (Setiadi, 2003) sebagai berikut:

1. Teori *psychoanalitis*

Pelopop dari teori ini adalah Freud yang telah menunjukkan betapa besarnya sumbangan karyanya pada bidang psikologi, termasuk konsepsinya mengenai suatu tingkat ketidaksadaran dari kegiatan mental. Hampir semua kegiatan mental adalah tidak dapat diketahui dan tidak bisa didekati secara mudah bagi setiap individu, namun kegiatan tertentu dari mental ini dapat mempengaruhi perilaku manusia.

2. Teori sosial

Dalam pandangan teori sosial, setiap orang berperilaku sesuai dengan tuntutan sosial. Ketika dalam suatu masyarakat terdapat dogma-dogma yang kuat sehingga

mengekang anggota masyarakatnya, maka tindakan perilaku seorang akan diarahkan oleh dogma-dogma itu.

3. Teori konsep diri

Dalam pandangan teori konsep diri, manusia mempunyai pandangan dan persepsi atas dirinya sendiri. Dengan demikian, setiap individu berfungsi sebagai subjek dan objek persepsi. Konsep diri yang dimiliki oleh seseorang individu adalah berupa penilaian- penilaian terhadap diri-sendiri.

G. Komponen Dasar Kepribadian

Komponen dasar yang menyusun kepribadian seseorang menjadi gambaran sebenarnya tipe seseorang dalam memberikan respon pada suatu situasi atau pada orang lain, dimana diantara komponen-komponen tersebut, manusia cenderung memiliki salah satu komponen kepribadian sebagai faktor yang dominan. Berdasarkan telaah teori yang dilakukan, kepribadian terdiri atas lima komponen yang disebut sebagai *big five personality*.

McShane dan Glinow (2000) mengungkapkan bahwa *big five personality* adalah lima komponen kepribadian yang banyak disajikan oleh pendekatan kepribadian, yang terdiri dari:

1. *Conscientiousness*, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik teliti, dapat diandalkan, dan memiliki disiplin diri.
2. *Extraversion*, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik *outgoing*, banyak bicara, dapat bersosialisasi, dan tegas.
3. *Emotional stability*, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik rileks, aman, dan tidak khawatir.
4. *Openness to experience*, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sensitif, fleksibel, kreatif, dan ingin tahu.

5. *Agreeableness*, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sopan, peduli, tegas, dan baik hati.

Menurut Landy dan Conte (2004), komponen-komponen kepribadian terdiri dari: *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, *neuroticism*, *openness to experience*.

Adapun model *Five Factor* kepribadian menurut McCrae dan Costa (dalam Pervin *et al.*, 2005) adalah:

- a. *Neuroticism*
(kecemasan, kemarahan, depresi, kesadaran diri, mudah terluka dan melampaui batas)
- b. *Extraversion*
(ramah, suka berkelompok, menyukai kegembiraan, aktif dan memberi kegembiraan)
- c. *Openness to experience*
(imajinatif, tertarik pada seni, mengungkapkan emosi, ingin tahu dan cerdas)
- d. *Agreeableness*
(percaya, moralitas, mementingkan kerjasama, kerja sama, rendah hati dan suka menolong)
- e. *Conscientiousness*
(ramah, suka berkelompok, tingkat aktivitas, terlihat gembira dan bahagia)

DAFTAR PUSTAKA

- Abin Syamsuddin Makmun. (2003). Psikologi Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya offset.
- Akhyar, M. A. 2021. Pelaksanaan Analisa Jabatan Yang Tepat Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada Kantor Study Centre Of Indonesia (SCI) Kota Makassar. *Skripsi. Makassar*.
- Alwi, Hasan, Sugono, Dendi, Adiwirmata, dan Sri, S. 2003. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Alwisol. 2009. *Psikologi Kepribadian (Edisi Revisi)*. Malang: UMM Press
- Anoraga (2005). Manajemen Bisnis, Cetakan ketiga, Jakarta : Rineka Cipta.
- Anggraini, D., & CIAMAS, E. S. (2019). On The Job Training dan Off The Job Training Karyawan PT. Amir Hasan Medan. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(1).
- A. Sihotang, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia(Cetakan I), Jakarta: PT. Pradenya Paramitha,
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, A, 1996. Pengantar Ilmu Kesehatan Lingkungan, Penerbit. Mutiara Sumber Widya, Jakarta
- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R, 1984, *Managing Human Assets*, The Free Press, New Yor.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh

- Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135
- Denison, R.D. And Mishra K.A. 1995. Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Journal Organization Science*. Vol.6 No. 2, March-April 1995
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid Satu Jakarta Barat : PT. Indeks
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Garavan, Thomas N. (1996). "Career mobility in organizations: implications for career development-part 1". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 20 No. 4 pp. 30 - 40.
- Garavan, Thomas N. (1996). "Career mobility in organizations: implications for career development-part 2". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30 No. 5 pp. 31 - 39
- George R. Terry, Leslie W. Rue.1992. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gibson, James, L., et al. (1987) *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hall, C.S. & Lindzey, G. (1985). *Introduction to theories of personality*. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE

- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. PradnyaParamitha, Cet. Ke-2.
- Hermadin Deden. 2017. *Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama, Bandung.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hofstede, G. 1994. *Cultures And Organizations*, Mcgraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Justine T. Sirait. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Landy, F.J. and Conte, J.M. 2004, *Work In The 21. ST. Century An Introduction To. Industrial And Organizational Psychology*. Mc Graw Companies
- Lestari, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish
- Luthansf. 1998. *Organisasi Behaviour*, Eight Edition, Mc.Graw. New York.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Vivin Andika. Yuwono Dkk (Penerjemah). Edisi Pertama, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen sumber daya manusia edisi kedua*. Bandung: Alfabeta
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di*

- lingkungan perusahaan dan industri. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis. L. Robert dan Jackson.H.John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Buku kedua.
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2010. *Human Resource Management. Edisi Tigabelas*, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Mcshane, S.L. & Glinow Mary A.V. 2000. *Organizational Behavior*, Mcgraw-Hill
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Universitas Indonesia (UI Press). Depok.
- Nurbiyati, T. (2015). Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Review. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 23(1), 52–63.
- Narimawati, U., & Dadang Munandar, S. E. 2022. *Kapita Selekta Sumber Daya Manusia*. Cipta Media Nusantara.
- Neal Jr., James E. 2004. *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher
- Pervin, L. A., Cervone And John. 2005. *Personality Theory And Research*. Ninth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Purnaya, I Gusti Ketut. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Prabowo, T. T. 2020. *Memperebutkan ruang publik virtual: literasi, hoax, dan perdamaian*. Zahir Publishing.
- Rahmawati, Ala'. 2012. Pengaruh kinerja Lingkungan

- Terhadap Financial Corporate Performance Dengan Corporate Social Responsibility Disclosure Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2009-2011). Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang
- Rivai, veithzal. dan Sagala E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, P.S. And Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Cetakan. 12*. Salemba Empat. Jakarta
- Schein, E.H. 2004. *Organization Culture And Leadership*, John Wiley And Son, Inc.
- Schein, E.H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. CA: Jossey-Bass (Awilley Imprint). San Fransisco.
- Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Setiadi, Nugroho J. 2003. *Perilaku Konsumen*. Jakarta : Prenada Media
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Cetakan Pertama*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siagian. Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Snell, Scott. Bohlander, George. 2010. *Principles of Human Resource Management*. Edisi 15
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1998). *Systemic Evaluation A Self Instructional Guide to Theory and*

- Practice*. Netherland: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Sudarmanto, SIP, Msi (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Sudiro, A., & Putri, O. A. 2023. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara
- Souhoka, S., & Mohammad Amin, S. E. 2021. *Pemahaman Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakad Media Publishing
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM PRESS
- Undang-undang No.12 Tahun 1964 KUHP undang-undang No. 13 Tahun 2003
- Wahjono, Sentot Imam, Mondy dan Mondy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

PROFIL PENULIS



I MADE DARSANA, lahir tahun 1975 di Kabupaten Gianyar Bali adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Terapan Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata (S-2 TP3) Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional (IPBI) Denpasar. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen (S1) di UJB Yogyakarta (1999). Pendidikan S2 (MM) diselesaikannya di Undiknas University (2010) dan Pendidikan S3 (Dr) di bidang ilmu manajemen diselesaikannya di Universitas Brawijaya Malang (2014). Di samping sebagai dosen pada Prodi S-2 TP3 IPBI Denpasar, yang mengampu mata kuliah Metodologi Penelitian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, juga sebagai *Chief Editor* pada SIWAYANG Journal (Jurnal Pariwisata), *reviewer* pada "Jurnal British" Pradita University, Jakarta sejak bulan Juli 2021, *reviewer* internal untuk hibah penelitian internal STPBI sejak Maret 2017, serta menjabat sebagai Sekretaris Prodi S-2 TP3 IPB Internasional Denpasar sejak September 2022.

Karya buku yang pernah diterbitkan yakni *Pengolahan Data Penelitian Manajemen dan Akuntansi Dengan SPSS Versi 23.0* (Penerbit: Unmas Press) bersama dengan Dr. I Nyoman Rasmen Adi, dosen Undknas University, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Wine Produksi Asli Bali* dan Book Chapter 1) *Kewirausahaan di Industri Hospitality: Strategi Pengelolaan Pasca Pandemi COVID-19*, 2) *Menyeimbangkan Permintaan dan*

Penawaran, 3) Struktur Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dan 4) Dasar-Dasar Manajemen. Buku Monograf: Kajian Wisata Bahari Nusa Lembongan Sebagai Tujuan Utama Wisata Bahari.

Karya lain berupa jurnal internasional bereputasi (SCOPUS: Q1&Q2) dan jurnal nasional yang bereputasi (SINTA: 2,3,4,5 dan 6) yang sudah terpublikasi secara online. Peraih penghargaan sebagai Juara 2 Dosen Berprestasi pada Dies Nata-lis ke-34 Unmas Denpasar. Dan pada tahun 2022 meraih Hibah Dikti, Skim Program Inovasi Pengembangan Kewilayahan (PIPK).



I GUSTI MADE SUKAARNAWA, tahun 1969 lahir di desa Timpag Kecamatan Kerambitan, kabupaten Tabanan Bali, adalah dosen tetap pada Program Studi D 4 Manajemen Perhotelan (D4. MPH) Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional (IPBI) Denpasar. Ia menyelesaikan pendidikan diploma 2 di Balai Pendidikan dan Latihan Pariwisata Nusadua - Bali (BPLP Nusadua) jurusan Tata Hidangan pada tahun 1994, menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen (S1) di STIMI Handayani Denpasar pada tahun 2010. Pendidikan S2 (MM) diselesaikan di Universitas Mahasaraswati Denpasar tahun 2016.

Sebelum sebagai dosen di Program Studi D4 Manajemen Perhotelan penulis sudah berpengalaman bekerja di industri pariwisata. Penulis mempunyai pengalaman kerja industri kapal pesiar yaitu Hollad America Line (HAL) dari tahun 1995 sampai dengan tahun 1998, Norwegian Cruise Line (NCL) dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2000. Pernah bekerja di hotel bintang 5 yaitu Discovery Kartika Plaza Hotel dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2007.

Di dunia pendidikan memulai karir sebagai instruktur di Sekolah Perhotelan Bali pada tahun 2007 kemudian menjadi dosen mulai tahun 2016 di Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional Denpasar, yang mengampu mata kuliah Operasional Restoran, Manajemen Makanan dan Minuman, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Pengetahuan Menu. Disamping sebagai dosen juga menjabat sebagai Kepala Biro

Administrasi Umum yang membawahi bagian keuangan, kepegawaian dan sarpras.