

**MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA**

**O
L
E
H**

Dra. Isnaniah Laili KS, MMA

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN**

2016

**MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA**

**O
L
E
H**

Dra. Isnaniah Laili KS, MMA

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

KATA PENGANTAR

Berkat Rahmat Allah Yang Maha Kuasa dapatlah disusun modul kuliah dengan judul:
“Manajemen Sumber Daya Manusia”

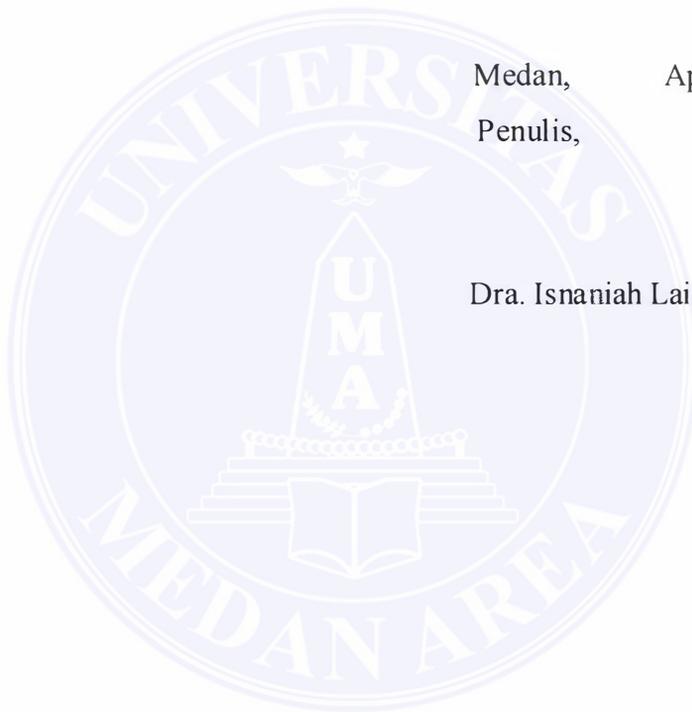
Dalam penyusunan modul kuliah ini, penulis menyadari masih terdapat kelemahan-kelemahan disana sini baik isi maupun bentuk penyajiannya. Hal ini disebabkan karena keterbatasan ilmu dan literatur yang penulis miliki. Oleh karena itu penulis mengharapkan segala saran-saran konstruktif demi perbaikan dan kesempurnaannya.

Dengan penuh harapan dan do'a semoga tulisan ini akan berguna.

Medan, April 2016

Penulis,

Dra. Isnaniah Laili KS, MMA



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
I. PENGERTIAN MSDM.....	1
II. PERENCANAAN SDM.....	15
III. SELEKSDI DAN ORIENTASI.....	29
IV. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	35
V. PROMOSI KARYAWAN.....	47
VI. PENGEMBANGAN KARIER.....	51
VII. PENILAIAN PRESTASI KERJA.....	56
VIII. KOMPENSASI.....	60
IX. KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI.....	66
X. MOTIVASI.....	77
XI. KEPEMIMPINAN.....	82
XII. KONFLIK DALAM ORGANISASI.....	90
XIII. PEMBERHENTIAN KARYAWAN.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	101

I. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Definisi MSDM dan Manajemen Personalia

1. *Edwin B. Flippo* :

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2. *Michel J. Jucius* :

Manajemen Personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

- a. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
- b. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
- c. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

3. *Gary Dessler* :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Menurut Gary Dessler (Dessler, 2003:2): “Human Resource Management is the policies and practies involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.” (artinya manajemen SDM adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.)

Di samping itu, menurut T.Hani Handoko (Handoko, 1995:4): “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti yang dikemukakan oleh Flippo Edwin B. (Flippo, 1998:5-7). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

- 1) Fungsi manajemen terdiri dari:
 - a. Perencanaan (*Planning*)
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
 - c. Pengarahan (*Directing*)
 - d. Pengawasan (*Controlling*)
- 2) Fungsi Operasional, Fungsi ini terdiri dari:
 - a. Pengadaan (*Procurement*)
 - b. Pengembangan (*Development*)
 - c. Kompensasi (*Compensation*)
 - d. Integrasi (*Integration*)
 - e. Pemeliharaan (*Maintenance*)
 - f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

4. T. Hani Handoko :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah : penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia yang bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Unsur MSDM adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

1. MACAM-MACAM SUMBER DAYA MANUSIA

Manusia memiliki akal, budi dan pikiran yang tidak dimiliki oleh tumbuhan maupun hewan. Meskipun paling tinggi derajatnya, namun dalam ekosistem, manusia juga berinteraksi dengan lingkungannya, mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungannya sehingga termasuk dalam salah satu faktor saling ketergantungan. Sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu:

A. Manusia Sebagai Sumber Daya Fisik

Dengan energi yang tersimpan dalam ototnya, manusia dapat bekerja dalam berbagai bidang, antara lain bidang perindustrian, transportasi, perkebunan, perikanan, perhutanan, dan peternakan.

B. Manusia Sebagai Sumber Daya Mental

Kemampuan berpikir manusia merupakan suatu sumber daya alam yang sangat penting, karena berfikir merupakan landasan utama bagi kebudayaan. Manusia sebagai makhluk hidup berbudaya, mampu mengolah sumber daya alam untuk kepentingan hidupnya dan mampu mengubah keadaan sumber daya alam berkat kemajuan ilmu dan teknologinya. Dengan akal dan budinya, manusia menggunakan sumber daya alam dengan penuh kebijaksanaan. Oleh karena itu, manusia tidak dilihat hanya sebagai sumber energi, tapi yang terutama ialah sebagai sumber daya cipta (sumber daya mental) yang sangat penting bagi perkembangan kebudayaan manusia.

Dalam melakukan perencanaan tenaga kerja kita perlu memperhatikan berbagai aspek, yaitu:

1. Macam-macam kegiatan yang akan dilakukan pada masa mendatang.
2. Jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. Rencana, mutasi, promosi dan pension karyawan.

Setelah memiliki rencana jumlah dan mutu tenaga kerja perlu dipikirkan cara pengadaannya. Pada dasarnya ada dua alternatif utama dalam pengadaan tenaga kerja. Alternatif pertama adalah mencarinya di pasar tenaga kerja, dan alternatif kedua adalah mempromosikan orang-orang tertentu.

I. Perekrutan

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber-sumber dimana terdapatnya calon karyawan tersebut dapat diperoleh melalui macam-macam sumber, misalnya lembaga pendidikan, Departemen Tenaga Kerja, biro-biro

konsultan, iklan di media massa dan tenaga kerja dari dalam organisasi sendiri.

Prinsip-prinsip rekrutmen:

- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 1. Analisis pekerjaan,
 2. Deskripsi pekerjaan, dan
 3. Spesifikasi pekerjaan.
- b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan
 2. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (work force analysis)
- c) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e) Fleksibility
- f) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

II. Penyeleksian

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing.

Proses seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah yang dianggap paling cepat, baik dengan kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan. Kemudian, tes bakat dan kemampuan, tes kesehatan, dan wawancara.

Setelah proses seleksi selesai, para pelamar yang diterima diangkat menjadi pegawai. Selanjutnya diperlukan proses orientasi. Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang baru.

Dale Timpe, menegaskan bahwasannya ciri-ciri pegawai yang produktif, yaitu:

1. Cerdas dan dapat belajar dengan relatif lebih cepat,
2. Kompeten secara professional,
3. Kreatif dan inovatif,
4. Memahami pekerjaan,
5. Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan,
6. Selalu mencari perbaikan-perbaikan,
7. Dianggap bernilai oleh atasannya, dan
8. Selalu meningkatkan diri.

Hasil test seorang calon karyawan dikatakan valid, bila skornya tinggi dan kenyataan di lapangan memang sesuai. Metode seleksi mungkin saja dapat dipercaya tetapi tidak valid, namun metode seleksi yang tidak dapat dipercaya tentu saja tidak akan valid.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu:

1. Surat-surat rekomendasi,
2. Surat lamaran
3. Tes kemampuan (Test Potensi Akademik : TPA)
4. Tes kepribadian
5. Tes psikologi
6. Wawancara
7. Assessment center
8. Drug test
9. Honesty test
10. Handwriting analysis

III. Orientasi

Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian. Program latihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi 'gap' antara kecakapan

karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

Untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, manajemen hendaknya melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi dan prinsip belajar terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelatihan tidaklah sia-sia. Agar prinsip belajar menjadi pedoman cara belajar, program hendaknya bersifat partisipatif, relevan, memungkinkan terjadinya pemindahan keahlian serta memberikan feedback tentang kemajuan peserta pelatihan.

Pelatihan dapat terlaksana disebabkan oleh banyak hal yang menurut Barry (1994) karena adanya:

1. Perubahan staf
2. Perubahan teknologi
3. Perubahan pekerjaan
4. Perubahan peraturan hukum
5. Perkembangan ekonomi
6. Pola baru pekerjaan
7. Tekanan pasar
8. Kebijakan sosial
9. Aspirasi pegawai
10. Variasi kinerja
11. Kesamaan dalam kesempatan

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, evaluasi kinerja, kompensasi.

2. PERKEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Revolusi industri abad ke 20 dan revolusi teknologi abad ke 19 mengubah makna tenaga kerja itu sendiri, dimana kebanggaan hasil kerjanya menjadi berkurang. Akibat revolusi industri dan teknologi terhadap tenaga kerja adalah:

- a. Berkembangnya spesialisasi, secara ekonomis menguntungkan, hasil kerjanya lebih banyak dan orang akan ahli dalam bidangnya,
- b. Hambatan pengembangan diri, bagi kelompok tertentu secara sosiologis disebut blok of mobility (sekat-sekat mobilitas masyarakat), dan
- c. Perubahan yang terus menerus, merugikan tenaga kerja dengan perubahan bidang industri dan teknologi.

3. PEMANFAATAN SUMBER TENAGA KERJA DAN KOMPENSASI PROGRAM KOMPENSASI KARYAWAN DIRANCANG

- a. Menarik karyawan yg cakap ke dalam organisasi.
- b. Memotivasi karyawan mencapai prestasi unggul.
- c. Mencapai masa dinas yg panjang.

Sesuai fungsinya, didalam perusahaan ada dua macam tenaga kerja:

- a. Tenaga Eksekutif, mengambil keputusan dan melaksanakan fungsi organic manajemen.
- b. Tenaga Operatif, tenaga terampil, menguasai pekerjaan, sehingga tugas dapat dilaksanakan dengan baik.

Ada tiga tenaga terampil, yaitu:

- a. Tenaga terampil (*skilled labor*).
- b. Tenaga setengah terampil (*semi skilled labor*)
- c. Tenaga tidak terampil (*unskilled labor*).

Penentuan jumlah tenaga kerja, meliputi dua hal pokok, yaitu:

- a. Analisis Beban Kerja, meliputi peramalan penjualan (sales forecast), penyusunan jadwal waktu kerja dan penentuan jumlah tenaga kerja untuk membuat satu unit barang.
- b. Analisis tenaga kerja, menghitung jumlah tenaga kerja yang sesungguhnya dapat tersedia pada satu periode.

4. HUBUNGAN PERBURUHAN

Bila terjadi ketidak kesepakatan, buruh punya senjata yang dapat digunakan:

- a. Boikot,
- b. Pemogokkan,
- c. Penghasutan, dan
- d. Memperlambat kerja

5. MENGAPA PARA PEKERJA MENDIRIKAN SERIKAT PEKERJA

Serikat Pekerja atau karyawan (Labor Union atau Trade Union) adalah organisasi pekerja yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi, dan memperbaiki melalui kegiatan kolektif, kepentingan sosial, ekonomi dan politik anggotanya.

6. PERSERIKATAN SAAT INI

Tipe-tipe karyawan saat ini:

- a. Craft Unions

Anggotanya karyawan yang punya ketrampilan yang sama seperti tukang kayu.

- b. Industrial Unions

Dibentuk berdasarkan lokasi pekerjaan yang sama, serikat ini terdiri pekerja tidak berketrampilan maupun berketrampilan dalam perusahaan atau industri tertentu.

- c. Mixed Unions

Mencakup pekerja terampil, tidak terampil dan setengah terampil dari suatu local tertentu tidak memandang dari industri mana.

7. HUKUM-HUKUM YANG MENGATUR HUBUNGAN ANTAR TENAGA KERJA DENGAN MANAJER

Ada tiga perjanjian kerja bersama, yaitu:

a. Closed Shop Agreement

Hanya berlaku bagi pekerja yang telah bergabung menjadi anggota serikat (persatuan).

b. Union Shop Agreement

Mengharuskan para pekerja untuk menjadi anggota serikat untuk periode waktu tertentu.

c. Open Shop Agreement

Memberikan kebebasan pekerja untuk menjadi atau tidak anggota serikat kerja.

8. BAGAIMANA SERIKAT PEKERJA DIORGANISASI DAN DISAHKAN

Permasalahan mengenai hak seseorang untuk mendirikan dan turut serta dalam serikat pekerja. Sebagaimana diatur dalam konstitusi Negara kita UUD 1945, pasal 28E yang berbunyi: "Setiap orang berhak atas kebebasan berserikat, berkumpul dan mengeluarkan pendapat." Selain itu dalam pasal 39 Undang-undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang hak asasi manusia disebutkan bahwa "Setiap orang berhak untuk mendirikan serikat pekerja dan tidak boleh dihambat untuk menjadi anggotanya demi melindungi dan memperjuangkan kepentingannya serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku." Serta masih banyak lagi ketentuan yang mengatur mengenai hal ini, diantaranya:

a. Pasal 23 ayat (4) Declaration of Human Rights.

b. Pasal 8 International Convenants on Economic, social and Cultural.

c. Pasal 104 dan 137 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Sebagai Negara hukum, salah satu ciri yang harus dipenuhi Negara, adalah perlindungan dan jaminan hak asasi manusia atas seluruh warga negaranya. Seperti halnya Indonesia yang bercita-cita menjadi Negara berlandaskan hukum, maka pemerintah Indonesia harus dapat mewujudkan dan menjamin hak atas kesejahteraan sosial bagi warga negaranya. Oleh karena itu, dengan adanya ketentuan yang menjamin hak atas kesejahteraan tersebut diatas, maka dalam hal ini pemerintah juga harus turut serta dalam pemenuhan akan hak-hak itu.

KESIMPULAN:

1. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan.

Komponen MSDM dibedakan atas:

1. Pengusaha; sebagai investor modal bagi perusahaan.
2. Karyawan; menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.
 - (a) Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
 - (b) Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Karyawan manajerial dibedakan atas:
 - 1) Manajer lini: manajer yang diberi wewenang untuk mengarahkan pekerjaan bawahan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
 - 2) Manajer staf: manajer yang membantu dan menasehati manajer lini.
3. Pemimpin atau Manajer adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Persamaan Dan Perbedaan Antara Manajemen Personalia Dengan Manajemen SDM

1. Persamaan manajemen personalia dan MSDM adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.
2. Perbedaannya adalah sebagai berikut:
 - a. MSDM dikaji secara makro, tidak hanya menyangkut suatu proses dan sistem saja tetapi secara psikologi dan perilaku karyawannya dan manajemen personalia dikaji secara mikro.
 - b. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah asset atau kekayaan utama organisasi, jadi harus dijaga dengan baik. Manajemen personalia adalah menganggap karyawan adalah faktor produksi sehingga harus dimanfaatkan secara produktif.

Berbagai Pendekatan Dalam Manajemen SDM

1. Pendekatan SDM, yaitu martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
2. Pendekatan Manajerial, yaitu manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.
3. Pendekatan Sistem, yaitu suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
4. Pendekatan Proaktif, yaitu meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

3 Fungsi Utama Manajer SDM Beserta Departemen

1. Manajer menggunakan wewenang lini dalam unit dan mengimplikasikan wewenang dimana saja dalam organisasi.
2. Manajer menggunakan fungsi koordinasi untuk memastikan bahwa sasaran dan kebijakan SDM organisasi dikoordinasi dan diimplementasikan.
3. Manajer memberi berbagai layanan staf kepada manajemen lini.

Perubahan-perubahan dalam lingkungan MSDM menuntut SDM untuk memainkan peranan yang lebih utama dalam organisasi mencakup:

1. Keragaman angkatan kerja yang terus tumbuh.
2. Perubahan teknologi yang cepat.
3. Globalisasi.
4. Perubahan-perubahan dalam dunia kerja, seperti pergeseran kearah masyarakat jasa dan tekanan yang terus berkembang pada pendidikan dan modal manusia.

Perubahan Peran Dari MSDM Dalam Menyesuaikan Diri Dengan Trend-Trend

1. SDM dan Pendorong produktivitas, artinya adalah dalam menciptakan suatu keunggulan kompetitif dan efisiensi dan efektifitas organisasi.
2. SDM dan Ketanggaan, organisasi harus tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi.

3. SDM dan jasa, artinya gunakanlah praktik-praktik SDM yang progresif untuk membangun komitmen dan semangat kerja karyawan.
4. SDM dan komitmen karyawan, artinya memberikan perhatian terhadap perlakuan adil atas keluhan-keluhan dan hal-hal disipliner karyawan.
5. SDM dan strategi perusahaan, artinya bahwa SDM tanggap terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga dibutuhkan pembentukan tim kerja yang setia dan trampil dalam menyusun strategi perusahaan.

Hubungan Antara Strategi Dalam Perusahaan Multibisnis

1. Strategi korporasi: untuk mengidentifikasi ramuan bisnis yang akan dimasuki perusahaan.
2. Strategi bersaing tingkat bisnis: mengidentifikasi bagaimana masing-masing bisnis perusahaan akan bersaing.
3. Strategi fungsional: mengidentifikasi bagaimana manufacturing, penjualan dan fungsi lain dari unit akan menyumbangkan kepada strategi bisnis.

Sifat Dari Perencanaan Strategis

1. Membangun keunggulan bersaing: strategi bersaing mengarah kepada suatu posisi yang mampu-laba dan mampu-dukung berhadapan dengan kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Ada 3 strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Michael Porter):

- ◆ Overall cost leadership: perusahaan berusaha menjadi pemimpin biaya rendah.
 - ◆ Differentiation: perusahaan berupaya untuk menjadi unik dalam industrinya sepanjang dimensi yang secara luas dihargai pembeli.
 - ◆ Focus: perusahaan berupaya untuk mencari niche market yang belum dilayani oleh pesaing.
2. SDM sebagai keunggulan bersaing: perusahaan berupaya untuk memperoleh angkatan kerja yang bermutu tinggi.

Faktor-Faktor Lingkungan Dalam Keputusan Personalia

1. Lingkungan Eksternal organisasi, yaitu:

- a. Tantangan Teknologi; berdampak melalui 2 cara, yaitu pertama, dampak yang merubah industri secara keseluruhan, misal kemajuan transportasi dan komunikasi meningkatkan mobilitas angkatan kerja. Kedua, otomatisasi, misalnya penggunaan komputer dalam perusahaan.
- b. Tantangan Ekonomi; perubahan ekonomi berdampak pada permintaan akan karyawan baru, tumbuh dan berkembangnya program-program pelatihan. Dari perubahan tersebut berdampak pada perusahaan adalah peningkatan kerja, penawaran benefit yang baik, dan perbaikan kondisi kerja.
- c. Keadaan Politik dan Pemerintah; misalnya kebijakan pemerintah tentang UMP (Upah Minimum Propinsi), keputusan tentang PHK, dan lainnya.
- d. Tantangan Demografis; misalnya perubahan tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja.
- e. Kondisi Geografis; misalnya perusahaan yang berlokasi di daerah terpencil, akan mempengaruhi tingkat kompensasi karyawan.
- f. Kondisi Sosial Budaya; misalnya banyaknya partisipasi tenaga kerja wanita, banyaknya orang dengan mudah memperoleh pendidikan.
- g. Pasar Tenaga Kerja; ada 3 faktor yang mempengaruhi kegiatan pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan, yaitu : (1). Reputasi perusahaan dimata angkatan kerja, (2). Tingkat pertumbuhan angkatan kerja, (3). Tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan.
- h. Kegiatan-Kegiatan Para Pesaing; misalnya pembajakan para manajer, kenaikan gaji/tahun di suatu bank akan berpengaruh pada bank-bank lainnya.

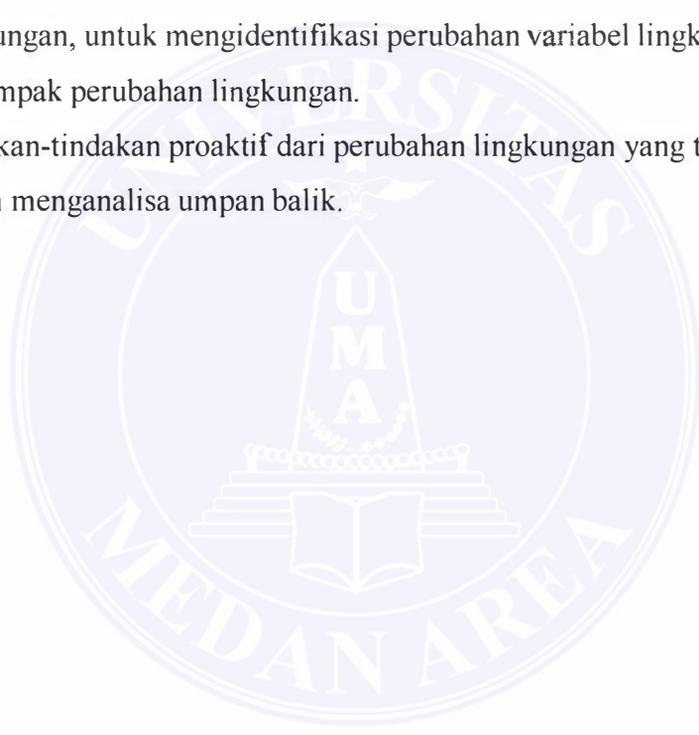
2. Lingkungan Internal Organisasi, yaitu:

- a. Karakter Organisasi adalah produk semua ciri organisasi; orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, ukuran, umur, keberhasilan dan kegagalannya. Jadi, dalam kegiatan-kegiatan personalia harus disesuaikan dengan karakter tersebut.
- b. Serikat Karyawan; mempunyai tantangan nyata bagi organisasi yang memiliki organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak memiliki serikat karyawan. Dalam perusahaan yang mempunyai serikat karyawan, manajemen dan serikat mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.

- c. Sistem Informasi mengenai data-data yang menyangkut karyawan perusahaan secara terinci.
- d. Perbedaan Individual Karyawan; misal perbedaan kepribadian, phisik, bakat dan intelegensia.
- e. Sistem Nilai Manajer dan Karyawan; misalnya time-off, scheduling kerja, atau disain kerja.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan lingkungan organisasi, manajemen personalia dan SDM dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memonitor lingkungan, untuk mengidentifikasi perubahan variabel lingkungan.
2. Mengevaluasi dampak perubahan lingkungan.
3. Mengambil tindakan-tindakan proaktif dari perubahan lingkungan yang terjadi.
4. Mendapatkan dan menganalisa umpan balik.



II. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”. George Milkovich dan Paul C. Nystrom mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

1. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

2. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

(a). Tujuan

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

(b). Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Syarat – Syarat Perencanaan SDM

- a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
 - b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
 - c. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
 - d. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
 - e. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
 - f. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.
3. Proses Perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Prosedur Perencanaan SDM

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

- g. Metode PSDM ,dikenal atas metode non-ilmiah dan metode ilmiah. Metode non-ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (*forecasting*) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.
4. Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- (a). Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- (b). Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- (c). Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- (d). Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang.
- (e). Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Kendala-Kendala PSDM

a. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

b. Manusia (SDM) Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

c. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

d. Kebijakan Perburuhan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

B. PERAMALAN

Peramalan (*forecasting*) menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan. Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidaktepatan. Biasanya orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang. Pendekatan-pendekatan untuk meramal SDM dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit. Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain.

Jangka Waktu Peramalan

- (a) Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang.
- (b) Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan).
- (c) Penekanan utama dari peramalan SDM saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan SDM. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis. Metode meramalkan permintaan, yaitu:

1. Metode penilaian terdiri dari:

- a. Estimasi dapat top down atau bottom up, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “Berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”
- b. Rules of thumb mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi. Contoh; pedoman “one operations managers per five reporting supervisors” membantu dan meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Bagaimanapun, hal ini penting untuk menyesuaikan pedoman untuk mengetahui kebutuhan departemen yang sangat bervariasi.

Teknik Delphi menggunakan input dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuesioner terpisah dalam situasi diramalkan. Opini pakar kemudian digabungkan dan dikembalikan kepada para pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses ini akan berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya setuju pada satu penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah digunakan untuk meramalkan pengaruh teknologi pada Manajemen SDM dan kebutuhan perekrutan staff. Teknik kelompok Nominal, tidak seperti Delphi, membutuhkan pakar untuk bertemu secara langsung. Gagasan mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun sebagai laporan.

2. Metode Matematika, terdiri dari:

- a. Analisis Regresi Statistik membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau diantara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai retail mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan retail meningkat 30 %.
- b. Metode Simulasi merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak sebagai contoh, model ekonometri meramalkan pertumbuhan dalam pemakaian software akan mengarahkan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan software.
- c. Rasio Produktivitas menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi per karyawan. Rata-rata ini diaplikasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagai contoh, suatu perusahaan dapat meramalkan jumlah penjualan representative menggunakan rasio ini.
- d. Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, yang rasio dapat digunakan untuk membantu estimasi untuk tenaga klerikal.

C. ESTIMASI PERSEDIAAN/SUPPLY SDM INTERNAL DAN EKSTERNAL

Kalau sudah ada proyeksi permintaan HR dimasa yang akan datang, masalah berikutnya adalah bagaimana mengisi kebutuhan tersebut. Ada dua sumber persediaan SDM : internal dan eksternal. Persediaan/supply internal bisa berasal dari karyawan yang telah ada yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau didemosi untuk mengisi lowongan. Supply eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

1. Penilaian Internal Terhadap Ketenagakerjaan Organisasi

Bagian dari perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kebutuhan organisasi harus di bandingkan dengan penyediaan tenaga kerja yang ada. Tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan. Harus dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada. Informasi ini menjadi dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh karyawan yang ada. Penugasan tentatif ini biasanya dicatat di "Replacement Chart". Chart ini merupakan representasi visual menyangkut SIAPA yang akan menggantikan SIAPA jika terjadi pergantian. Namun karena informasinya yang terbatas maka perlu juga dilengkapi dengan "Replacement Summaries". Mempertimbangkan karyawan-karyawan yang sudah ada untuk lowongan di masa yang akan datang adalah penting jika karyawan diproyeksikan memiliki karir yang panjang.

Audit and Replacement Chart juga penting bagi HRD. Dengan pengetahuan akan karyawan yang lebih banyak, HRD dapat merencanakan recruiting, training, dan career planning secara lebih efektif. Pengetahuan ini juga dapat membantu HRD untuk memenuhi AAP dengan mengidentifikasi calon-calon minoritas interen untuk lowongan-lowongan tertentu.

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

(a) Auditing Pekerjaan dan Keahlian

Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada didalam suatu perusahaan adalah mengaudit pekerjaan yang sedang dilakukan organisasi pada saat ini. Penilaian internal ini menolong menempatkan kedudukan suatu organisasi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif. Analisis yang komprehensif dari semua pekerjaan saat ini

memberikan dasar untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan pada masa yang akan datang.

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Kepentingan audit bagi perusahaan, yaitu:

1. Untuk mengetahui prestasi karyawan.
2. Untuk mengetahui besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan.
3. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
4. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertical-horizontal) dan atau diberhentikan.
5. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Kepentingan audit bagi SDM, yaitu:

1. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
2. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan lainnya.
3. Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
4. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.
5. Tujuan audit SDM.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
8. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
9. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
10. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertical (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
11. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan kedisiplinan karyawan.

(b) Inventarisasi Kemampuan Organisasi

Sumber dasar dari data tenaga kerja adalah data Sumber Daya Manusia pada organisasi. Perencana dapat menggunakan inventarisasi ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, penyeleksian dan

pengembangan sumber daya manusia. Juga informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan kemampuan tambahan yang diperlukan tenaga kerja masa mendatang yang mungkin belum diperlukan pada saat ini.

Komponen inventarisasi kemampuan organisasi sering kali terdiri dari:

- a. Demografi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi, masa kerja pada jenis tugas yang sekarang).
- b. Kemajuan karier secara individu penanggung tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap jenis tugas, promosi atau perbahan ke tugas lain, tingkat upah).
- c. Data kinerja secara individu (penyelesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya).

Ketiga informasi diatas dapat diperluas meliputi:

- a. Pendidikan dan pelatihan.
- b. Mobilitas dan letak geografis yang diinginkan.
- c. Bakat, kemampuan dan keinginan yang spesifik.
- d. Bidang yang diminati dan tingkat promosi didalam perusahaan.
- e. Tingkat kemampuan untuk promosi.
- f. Pensiun yang diharapkan.

Informasi yang telah diperoleh dari hasil Audit SDM dan inventarisasi kemampuan organisasi SDM diatas lalu dikonversikan ke dalam:

- a. Sistem Informasi SDM (SISDM)

SISDM adalah sistem integrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan SDM. Tujuan SISDM adalah meningkatkan efisiensi data tenaga kerja dimana SDM dikumpulkan lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan SDM.

- b. Kegunaan SISDM

SISDM mempunyai banyak kegunaan dalam suatu organisasi. Yang paling dasar adalah otomatisasi dari pembayaran upah dan kegiatan benefit. Dengan SISDM, pencatatan waktu tenaga kerja dimasukan kedalam system, dan dimodifikasi disesuaikan pada setiap individual. Kegunaan umum yang lain dari SISDM adalah kesetaraan kesempatan bekerja.

Untuk merancang SISDM yang efektif, para ahli menyarankan untuk menilainya dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai data yang akan diperlukan seperti:

1. Informasi apa yang tersedia, dan informasi apa yang dibutuhkan tentang orang-orang dalam organisasi?
2. Untuk tujuan apa informasi tersebut akan diberikan?
3. Pada format yang bagaimana seharusnya output untuk penyesuaian dengan data perusahaan lain?
4. Siapa yang membutuhkan informasi
5. Kapan dan seberapa seringnya informasi dibutuhkan?

Succession Planning

Merupakan proses HR planner dan operating managers gunakan untuk mengkonversi informasi mengenai karyawan-karyawan yang ada sekarang kedalam keputusan-keputusan menyangkut “internal job placements” dimasa yang akan datang.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan merupakan proses penelitian terhadap lingkungan organisasi untuk menentukan kesempatan atau ancaman. Hasil analisis akan mempengaruhi rencana SDM karena setiap organisasi akan masuk pada pasar tenaga kerja yang sama yang memasok, juga perusahaan lain. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pasokan tenaga kerja antara lain:

- (a) Pengaruh pemerintah.
- (b) Kondisi perekonomian.
- (c) Masalah kependudukan dan persaingan.
- (d) komposisi tenaga kerja dan pola kerja.

D. SEBAB-SEBAB PERMINTAAN SDM

1. Faktor Internal Sebagai Sebab Permintaan SDM

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

- (a) Faktor Rencana Strategik dan rencana operasional.
- (b) Faktor prediksi produk dan penjualan.
- (c) Faktor pembiayaan (cost) SDM.
- (d) Faktor pembukaan bisnis baru (pengembangan bisnis).

- (e) Faktor desain Organisasi dan Desain Pekerjaan.
- (f) Faktor keterbukaan dan keikutsertaan manajer.

2. Faktor Eksternal Sebagai Sebab Permintaan SDM

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

- (a) Faktor Ekonomi Nasional dan Internasional (Global).
- (b) Faktor Sosial, Politik dan Hukum.
- (c) Faktor Teknologi.
- (d) Faktor Pasar Tenaga Kerja dan Pesaing.

3. Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:

- (a) Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan/jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.
- (b) Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan PHK sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama(KKB) atau kontrak kerja, yang harud diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik yang bersumber internal maupun eksternal.
- (c) Prediksi yang meninggal dunia.

Pada akhirnya dari seluruh penjelasan diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa PSDM sangat penting untuk dilakukan karena memungkinkan HRD menempatkan Staf yang tepat pada saat yang tepat.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 1997, hal. 55-57)

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-Keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

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

Manfaat Perencanaan SDM

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: (Rivai, 2004, hal. 48)

- (1) Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
 - a. Jumlah karyawan yang ada.
 - b. Berbagai kualifikasinya.
 - c. Masa kerja masing-masing karyawan.
 - d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti.
 - e. Bakat yang masih perlu dikembangkan.
 - f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
 - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
- (2) Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan, apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

- (3) Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
- (4) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- (5) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
- (6) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
 - a. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
 - b. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji, dan sebagainya. Pemahaman demikian penting

karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

- (7) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- (8) Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
- (9) Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

III. SELEKSI DAN ORIENTASI

A. SELEKSI

Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan apakah seorang pelamar diterima bekerja atau tidak. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting:

- (a) Informasi analisis jabatan.
- (b) Rencana SDM.
- (c) Rekrutmen.

Kriteria Dasar Seleksi Tenaga Kerja

1. Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan, rencana, dan rekrutmen tenaga kerja.
2. Efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana, tenaga, dan lain-lain.
3. Memperhatikan ketentuan yang berlaku, swasta atau pemerintah.
4. Dilaksanakan objektif dan jujur.
5. Professional.

Prosedur Dalam Proses Seleksi

1. Seleksi persyaratan administrasi. Pengisian formulir dan persyaratan tertentu sebagai lampiran surat lamaran.
2. Seleksi pengetahuan umum; berhubungan dengan ruang lingkup perusahaan/organisasi dan berhubungan dengan kenegaraan.
3. Seleksi psikologi. Untuk mengetahui keadaan dan kesanggupan calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam memangku jabatan/pekerjaan.
4. Wawancara. Untuk mencari dan mendapatkan masukan yang mendalam mengenai motif, harapan dan keinginan pelamar kerja. Harus diusahakan agar pelamar kerja berbicara banyak mengenai dirinya. Pewawancara harus menyiapkan pertanyaan didasarkan pada kualifikasi pendidikan dan pengalaman calon pekerja
5. Pemberian referensi
6. Uji kesehatan fisik

Langkah Khusus Proses Seleksi

1. Wawancara pendahuluan.
2. Formulir lamaran.
3. Pemeriksaan referensi.
4. Tes psikologis.
5. Wawancara penempatan.
6. Persetujuan penyelia.
7. Ujian kesehatan jasmani.
8. Orientasi.

B. ORIENTASI

1. *Cascio (1995:239)* :

Pengakraban dan penyesuaian dengan situasi dan lingkungan.

2. *Decenzo&Robin (1994: 230-231)* :

Aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka,

3. *Werther&Davis* :

Mengakraban karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan, organisasi, dan karyawan lain.

Kesimpulannya, orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dalam praktek, orientasi hanya berupa indoktrinasi terhadap filosofi, kebijakan, dan peraturan organisasi yang bersangkutan. Program orientasi maksudnya adalah memperkenalkan karyawan baru dengan tugasnya, dengan organisasi, dengan karyawan lain. Orientasi menjelaskan hal penting mengenai organisasi, karena karyawan baru perlu mengetahuinya.

Tujuan Orientasi:

1. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja dan kegiatannya.
2. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
3. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atau pekerjaan yang diserahkan padanya.

4. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Langkah Orientasi:

1. Penyuluhan pendahuluan
2. Penunjukan tempat tertentu
3. Mengadakan pertemuan kelas
4. Pengenalan dengan karyawan lama.

Program Orientasi:

1. Karyawan baru memerlukan informasi khusus dalam area, standar organisasi, harapan, norma, tradisi, dan kebijakan.
2. Tingkah laku sosial, antara lain iklim kerja.
3. Aspek teknik dari pekerjaan.

Hal-Hal yang Harus Dihindari dalam Orientasi

1. Setelah memenuhi syarat yang ditentukan, departemen memberi ucapan selamat datang, yang bersifat basa-basi kemudian mereka diarahkan langsung oleh pengawasnya.
2. Orientasi yang sangat cepat dan karyawan langsung bekerja.
3. Tugas karyawan baru adalah melaksanakan tugas yang signifikan yang seharusnya bermaksud untuk menganjurkan dari bawah atau awal.
4. Memberi banyak informasi terlalu cepat merupakan pendekatan bahaya yang akan menyebabkan karyawan merasa sangat terbebani dan kelelahan

Manfaat Program Orientasi

1. Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan karyawan. Mereka dapat merasa menjadi bagian organisasi lebih cepat, mereka lebih yakin dan lebih senang. Karyawan yang menerima orientasi cukup, mempunyai harapan jabatan lebih realistis. Akibatnya karyawan baru memerlukan lebih sedikit perhatian dari teman kerjanya atau pengawas, bekerja lebih baik dan kemungkinan besar tidak ada yang mengundurkan diri minta berhenti.
2. Membantu seseorang memahami aspek social, teknis dan kebudayaan tempat kerja

3. Membantu mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan menjadi kerja sama dalam kelompok.

Tanggung Jawab Terhadap Orientasi

Tanggung jawab dibagi antara bagian kepegawaian dan pengawas langsung. Bagian kepegawaian memperkenalkan karyawan mengenai masalah dan manfaat organisasi yang luas. Pengawas menangani pengenalan dan pelatihan di tempat kerja dan membantu karyawan menyesuaikan dengan kelompok kerja. Keduanya bertanggung jawab untuk melihat bahwa karyawan:

1. Tidak terlalu banyak informasi untuk dimengerti dalam waktu singkat.
2. Tidak hanya diberi tugas kasar yang mengecilkan hati, minat jabatan dan loyalitas organisasi.
3. Tidak terlalu banyak dibebani formulir untuk diisi dan buku pedoman untuk dibaca.
4. Tidak dipaksa dalam jabatan dengan orientasi yang kurang lengkap.
5. Tidak dipaksa mengisi celah antara orientasi yang luas oleh bagian kepegawaian dan orientasi yang sempit pada tingkat bagian

Tindak Lanjut Orientasi

Tindak lanjut dibutuhkan karena sering karyawan baru enggan mengakui bahwa mereka melupakan apa yang telah diberitahukan pada saat orientasi.

Evaluasi Program Orientasi

Program orientasi sebaiknya dikaji ulang setiap tahunnya, untuk melihat apakah program berhasil dijalankan dan dapat membuat kemajuan di masa yang akan datang. Untuk meningkatkan hasil orientasi, umpan balik yang komprehensif dibutuhkan dari setiap individu yang terlibat dan ikut serta dalam program orientasi. Umpan balik dilakukan dengan berbagai cara, antara lain diskusi dengan karyawan baru setelah melewati masa satu tahun, wawancara dengan karyawan dan pengawas yang dipilih secara acak dengan menyebarkan kuisioner.

C. SOSIALISASI

Pengertian sosialisasi menurut Werther dan Davis, sosialisasi adalah proses berjalan dimana dengan sosialisasi, karyawan baru akan dapat memahami dan menerima nilai, norma dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi.

Proses sosialisasi diperlukan karena terdapat perbedaan antara kepribadian individu karyawan dan budaya atau nilai organisasi. Hal tersebut membutuhkan persesuaian melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi efektif dapat mempercepat waktu penyesuaian karyawan dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi membantu organisasi mempertemukan kebutuhannya akan karyawan baru yang produktif, tempat bertemunya budaya organisasi dengan kepribadian individu melalui metode formal, seperti program orientasi dan program informal lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan baru akan cemas terhadap peranannya, oleh sebab itu mereka dimotivasi untuk mempelajarinya secara tepat akan dapat menjadi anggota organisasi baru.

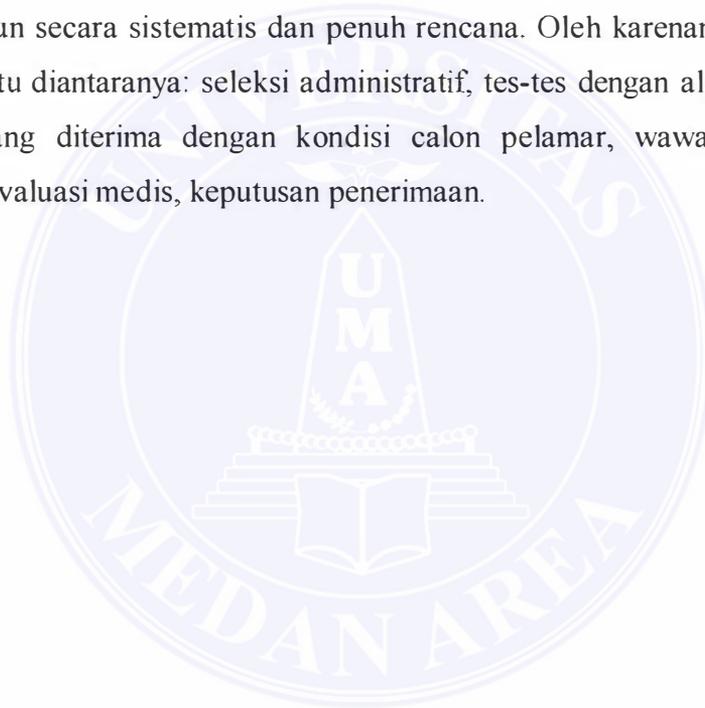
Penempatan Karyawan

1. Penempatan; penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru.
2. Promosi; perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang lebih tinggi. Dua jenis promosi, yaitu promosi berdasarkan prestasi dan promosi berdasarkan senioritas.
3. Mutasi; perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang relative sama.
4. Demosi; perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang lebih rendah. seleksi, orientasi, dan penempatan.

Dalam hal manajemen tenaga kerja ada suatu hal yang mutlak dan perlu kita perhatikan lebih detail yaitu tentang proses seleksi, penempatan, dan orientasi. Dimana ketiga hal ini sangat berpengaruh dalam penjaminan mutu dan kualitas sumber daya manusia yang akan kita gunakan nanti dalam belajar. Berangkat dari sebuah definisi, bahwa Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak sekaligus memadukan kebutuhan pelamar dengan kebutuhan lembaga pendidikan.

Ada 3 hal yang menjadi tantangan seleksi. yaitu : supply, etnis dan organisasional. Tantangan dalam supply adalah biasa terkait dengan ketersediaan calon, positifnya (makin banyak pelamar, memungkinkan memilih yang terbaik), negatif (pekerjaan administratif bertambah, waktu yang dibutuhkan, sumber daya untuk melakukan proses seleksi, biaya yang dikeluarkan). sedangkan tantangan di bidang etnis adalah kesetaraan gender, family system (KKN), sogokan, surat sakti, transparansi, formalitas dengan pembuktian dugaan (hipotesis). Dan tantangan dalam hal organisasional adalah visi dan misi organisasi, keterbatasan: sarana, pembiayaan, alokasi, materi layanan, sumber daya manusia

Mengingat pentingnya ketiga hal tersebut, maka langkah – langkah yang harus kita lakukan haruslah tersusun secara sistematis dan penuh rencana. Oleh karenanya, langkah – langkah proses seleksi itu diantaranya: seleksi administratif, tes-tes dengan alat bantu untuk memadukan kriteria yang diterima dengan kondisi calon pelamar, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi, evaluasi medis, keputusan penerimaan.



IV. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Pengembangan SDM

1. **Armstrong (1997:507) :**

Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

2. **McLagan dan Suhadolnik (Wilson, 1999:10) :**

HRD is the integrated use of training and development, career development, and organisation development to improve individual and organisational effectiveness.

(Terjemahan: pengembangan SDM adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi).

3. **Mondy and Noe (1990:270) :**

Human resource development is a planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs. (Terjemahan: pengembangan SDM adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan).

4. **Harris and DeSimone (1999:2) :**

Human resource development can be defined as a set of systematic and planned activities designed by an organization to provide its members with necessary skills to meet current and future job demands. (Terjemahan: pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang).

5. **Stewart dan McGoldrick (1996:1) :**

Human resource development encompasses activities and processes which are intended to have impact on organisational and individual learning. (Terjemahan pengembangan SDM meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan Pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Walaupun telah disadari bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang vital dalam organisasi, namun melaksanakan hal tersebut tidaklah mudah. Kadang-kadang para manajer dalam organisasi bingung untuk memulai langkah awal dalam pengembangan sumber daya manusia. Megginson (1993:14) membuat beberapa pertanyaan sebagai awal pemikiran tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perubahan (dalam hal keahlian dan kemampuan) apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja/prestasi kerja individu tertentu?
- b. Kekurangan apa yang secara jelas teridentifikasi dalam kaitannya dengan kinerja yang perlu segera ditangani?
- c. Perubahan apa yang berkaitan dengan teknologi, proses produksi, dan kultur organisasi bagi para pegawai yang belajar sesuatu yang hal baru?
- d. Kesempatan apa yang saat ini tersedia bagi para pegawai untuk mendapatkan keahlian yang baru?
- e. Siapa yang bertanggung jawab dalam organisasi terhadap tersedianya kesempatan belajar yang tepat?
- f. Perubahan perilaku apa yang secara umum harus dilakukan oleh staff untuk dapat meningkatkan kinerja mereka dan juga mendukung peningkatan kinerja yang lain?

- g. Hal apa yang tidak berjalan dengan semestinya dan kesalahan apa yang telah kita lakukan?
- h. Apa yang kita dapatkan dari pengalaman kita dalam pendidikan dan pelatihan yang terdahulu?

B. Tujuan Pengembangan SDM

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

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.
- b. Mencapai efisiensi
Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.
- c. Meminimalisir kerusakan
Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Mengurangi kecelakaan
Dengan meningkatnya keahlian/kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakanaan pun dapat diminimalisir.

e. Meningkatkan pelayanan

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

f. Memelihara moral pegawai

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

g. Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

h. Meningkatkan kemampuan konseptual

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

i. Meningkatkan kepemimpinan

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

j. Peningkatan balas jasa

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

k. Peningkatan pelayanan kepada konsumen

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula.

Dengan demikian diharapkan kepuasan konsumen sebagai pemakai barang/jasa akan terpenuhi

C. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

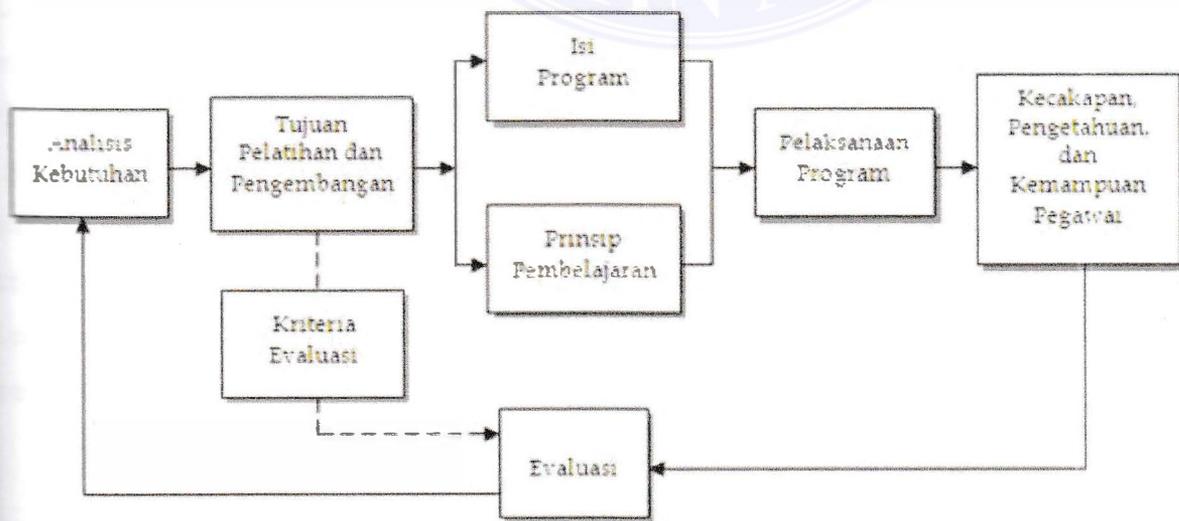
Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Namun, sebelum proses pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan, maka ada dua pertanyaan pokok yang harus dijawab, yaitu:

- a. Apakah kebutuhan pelatihan kita?
- b. Apa yang ingin kita penuhi melalui upaya pengembangan sumber daya manusia?

Setelah menentukan tujuan proses pengembangan sumber daya manusia, maka manajemen dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya, pemilihan metode tersebut tergantung pada tujuan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum, pengembangan sumber daya manusia harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi.

Dalam bentuk bagan, proses/tahap pengembangan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:

Proses/Tahap Program Pelatihan dan Pengembangan SDM



Sumber: Diadaptasi dari Werther and Davis (1996:257)

Menentukan Kebutuhan

Seperti tergambar dalam bagan, bahwa langkah pertama dalam proses pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan Pengembangan SDM yang menurut Werther and Davis (1996:286): “*Needs assessments diagnoses current problems and future challenges to be met through training and development*”. Secara bebas dapat diterjemahkan sebagai berikut: Analisis kebutuhan yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan. Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan (*needs assessment*) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis-~~analisis~~ tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasional (*organisational analysis*), analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis individual (*individual analysis*).

Analisis Organisasional

Analisis organisasional adalah suatu analisis yang berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai dimana tempat atau bagian mana dari organisasi yang paling membutuhkan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Dengan kata lain analisa organisasional berarti melihat keseluruhan organisasi dalam menentukan dimana program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan diselenggarakan. Dalam analisa ini, tujuan-tujuan strategis organisasi juga rencana-rencana organisasi, perlu dipertimbangkan dengan seksama. Biasanya analisa ini juga dipikirkan pada waktu proses perencanaan sumber daya manusia. Untuk melakukan analisis organisasional, organisasi harus memperhatikan tujuan-tujuan organisasi, inventarisasi pegawai, dan lingkungan organisasi. Selain itu perkiraan suplai pegawai dan gap yang ada perlu mendapat perhatian.

Metode Latihan dan Pengembangan Karyawan

1. Metode – Metode Latihan dan Pengembangan SDM

a. Metode on the job, antarlain antara lain, yaitu:

- (1) Coaching dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.
- (2) Planned Progression, Yaitu pemindahan karyawan dalam saluran – saluran yang telah ditetapkan melalui tingkatan – tingkatan orang yang berbeda.
- (3) Penugasan Sederhana, Dimana bawahan ditempatkan pada posisi – posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu tertentu pula.
- (4) Rotasi jabatan, Yakni pemindahan karyawan melalui jabatan – jabatan yang berbeda – beda.
- (5) Sistem penilaian prestasi formal.

b. Metode off the job, antara lain yaitu:

- (1) Program pengembangan eksekutif; para manajer berpartisipasi dalam program– program yang dibuka untuk umum melalui penggunann analisis kasus, simulasi dan metode pengajaran lainnya.
- (2) Latihan laboratorium; belajar menjadi lebih sensitive terhadap orang lain, lingkungan dan sekitarnya.
- (3) Pengembangan organisasi; menenkankan pada perubahan, pertumbuhan dan pengembangan organisasi secara menyeluruh.

2. Tujuan Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Karyawan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang ada pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Jadi, pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan (*development*) tidak

harus. Pengembangan mempunyai skope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Pentingnya Pelatihan

Apabila suatu organisasi mempunyai problema yang berkaitan dengan pekerjaanya dalam menentukan suatu pilihan. Pelatihan merupakan salah satu pilihan yang paling mudah digunakan. Intinya kita bisa melatih orang dan meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya, tetapi umumnya orang kecewa bila berpikir bisa melatih orang untuk mengeluarkan lebih banyak tenaga pada pekerjaannya.

Orientasi Pekerja Baru

Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Orientasi dibedakan menjadi dua, yaitu:

(1) Orientasi Formal

Orientasi ini berisi informasi-informasi tentang berbagai peraturan perundang-undangan, upah, jam kerja, cuti, tunjangan-tunjangan, evaluasi kerja, tindakan-tindakan disiplin, apa yang harus dilakukan kalau ada keluhan-keluhan (grievances), promosi dan penempatan, serikat kerja, dan yang terkait lainnya. Singkatnya pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda, yaitu:

- a. Data deskripsi tentang kedudukan secara umum.
- b. Tunjangan-tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan.
- c. Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi.
- d. Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

(2) Orientasi Informal

Orientasi ini dilakukan oleh para coworkers dari para pekerja baru. Orientasi ini bersifat mendukung atau betentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja baru akan belajar mengenai instansi

dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain, dan dengan para supervisornya.

Pelatihan

Tahap pelatihan adalah sebagai berikut:

(a) Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui data atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Pada tahap ini ada tiga macam kebutuhan akan pelatihan:

1. General treatment need.
2. Observable performance discrepancies.
3. Future human resources needs.

(b) Mendesain Program Pelatihan

Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan. Terdapat dua jenis sasaran yaitu Knowledge-centered objectives dan performance-centered objectives.

1. Metode Pelatihan

Bernandin dan Russell mengelompokan metode pelatihan menjadi dua kategori, yaitu *informational methods* dan *experiential methods*. *Informational methods* menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan, atau sikap tertentu. *Experiential methods* adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta, dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia.

2. Prinsip Umum Bagi Metode Pelatihan

Metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip:

- (a) Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
- (b) Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari.
- (c) Harus konsisten dengan isi.
- (d) Memungkinkan partisipasi aktif.
- (e) Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan.
- (f) Memberikan feedback mengenai performansi selama pelatihan.
- (g) Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan.
- (h) Harus efektif dari segi biaya.

3. Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan

Pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan.

(a) Tipe-Tipe Kriteria Efektifitas Program Pelatihan

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan:

1. Reactions.
2. Learning.
3. Behavior.
4. Organizational result.
5. Costs efectivity.

(b) Model Penilaian Efektifitas Pelatihan

Untuk mengetahui dampak dari pelatihan itu secara keseluruhan terhadap hasil atau performansi seseorang atau suatu kelompok tertentu, umumnya menggunakan dua model penilaian pelatihan, yakni model *uncontrolled*, model ini biasanya tidak

memakai kelompok pembanding dalam melakukan dampak penilaian terhadap hasil atau performansi kerjanya. Model *controlled*, model yang dalam melakukan penilaian efektifitas program pelatihan menggunakan sistem pembanding, yaitu membandingkan membandingkan hasil dari orang dan atau kelompok yang mengikuti pelatihan terhadap hasil orang dan atau kelompok.

Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai apa yang seharusnya dilatihkan sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam melakukan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan – yang menggambarkan pekerjaan yang harus dilakukan - dan deskripsi jabatan – yang menggambarkan kompetensi yang harus dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan - harus menjadi perhatian. Namun demikian, jika ternyata uraian pekerjaan yang ada tidak cukup sebagai sumber informasi, bila perlu diadakan wawancara terhadap para manajer dan para pegawai non-manajer (operasional) untuk mendapat saran/masukan yang diinginkan sehubungan dengan rencana penyelenggaraan program pengembangan pegawai.

Analisis Individual

Analisis Individual adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para pegawai tersebut. dengan kata lain analisa individual memfokuskan diri pada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan pegawai. Analisa ini berkaitan dengan dua pertanyaan pokok sebagai berikut:

- a. Siapa yang perlu diikutsertakan dalam program pengembangan?
- b. Jenis pengembangan pegawai apa yang dibutuhkan?

Untuk menjawab pertanyaan pertama, maka cara sederhana dengan membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang telah ditentukan dapat digunakan. Apabila hasil perbandingan menunjukkan tidak ada gap antara standar dengan kinerja, maka program pengembangan tidak dibutuhkan. Jika ternyata kinerja pegawai di bawah standar yang diinginkan, maka upaya lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya perlu dilakukan.

Selain cara tersebut, bermain peran, dan pusat pelatihan dapat juga digunakan dalam mengadakan analisa individual. Hasil program perencanaan karir juga dapat digunakan sebagaimana pusat pelatihan.



V. PROMOSI KARYAWAN

Menurut Para Ahli

1. **Heidjrachman (1992:111) :**

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi disebut dengan promosi (kenaikan tingkat jabatan). Promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya. Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain, yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini memiliki nilai karena merupakan bukti pengakuan yang lain terhadap prestasi kerja yang dicapai seseorang. Seseorang yang dipromosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik, dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang.

2. **Robbins (1991:172) :**

Promosi adalah dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, lebih bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial, oleh karena itu individu yang merasakan adanya ketetapan promosi merupakan salah satu kepuasan dari pekerjaannya.

3. **NitiseMITO (1996:81) :**

Promosi merupakan suatu proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi.

4. **Heidjrachman (1990:111) :**

Promosi merupakan suatu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi memiliki nilai yang sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil atau prestasi kerja karyawan. Promosi memiliki arti yang penting bagi perusahaan, karena dengan adanya promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan lebih terjamin. dalam bekerja, seorang karyawan pasti mengharapkan adanya peningkatan-peningkatan dalam karirnya.

Salah satu cara agar seorang karyawan dapat meningkatkan karirnya yaitu melalui jenjang promosi yang ada di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Jenjang promosi dapat menambah semangat dan gairah karyawan di dalam bekerja, sehingga karyawan akan bekerja dengan penuh motivasi untuk mendapatkan promosi dalam karirnya. Apabila seorang karyawan memperoleh promosi, maka jabatan dan kompensasi yang akan diterima secara otomatis juga akan meningkat, hal ini akan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang lebih dari yang sebelumnya.

Syarat Penetapan Promosi

Syarat promosi dapat dipakai untuk menetapkan siapa saja yang berhak untuk segera dipromosikan. Menurut Nitisemito (1996:82) beberapa syarat penetapan promosi, yaitu:

a. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali digunakan sebagai salah satu syarat untuk promosi, karena dengan adanya pengalaman yang lebih banyak, maka diharapkan kemampuan kerja yang tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

b. Tingkat Pendidikan

Ada sebagian perusahaan memberikan syarat minimal pendidikan agar dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Hal ini mempunyai alasan bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi, maka dapat diharapkan karyawan yang memiliki jalan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas atas kesetiaan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja sering kali digunakan sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan karena dengan loyalitas yang tinggi karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk jabatan-jabatan tertentu mungkin kejujuran merupakan syarat yang utama yang perlu diperhatikan, misalnya untuk jabatan kasir atau bagian keuangan, kejujuran adalah merupakan syarat utama yang harus di perhatikan .

e. Tanggung Jawab

Seringkali perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi. Apabila seorang karyawan memiliki tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang kecil, maka demikian juga dalam melakukan pekerjaan yang besar.

f. Kepandaian Dalam Bergaul

Untuk promosi pekerjaan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul. Sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut misalnya untuk jabatan salesman dimana syarat ini sangat penting untuk diperhatikan.

g. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Hal ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

h. Inisiatif dan Kreativitas

Untuk promosi pada jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreativitas harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena jabatan yang akan dipromosikan ini memerlukan inisiatif dan kreativitas karyawan.

Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Henry Simamora (1995:587) manfaat dari promosi adalah sebagai berikut:

1. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2. Promosi seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi. Malayu S.P. Hasibuan yang mengemukakan tujuan dari pelaksanaan promosi, sebagai berikut (Hasibuan, 2011):
 - (a) Untuk memperbaiki semangat kerja pegawai, yaitu bila promosi dilakukan pada pegawai yang berprestasi tinggi maka otomatis menimbulkan motivasi pegawai untuk mempertinggi semangat kerja tersebut diharapkan tercapai produktivitas yang tinggi.
 - (b) Untuk memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan pegawai atau karyawan dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan jabatannya yang sekarang ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga menjadi daya dorong semangat bagi karyawan lainnya.
 - (c) Promosi ditujukan menjamin stabilitas kepegawaian yang menunjang pencapaian pencapaian tujuan organisasi, antara lain seringnya mengadakan penarikan karyawan atau pegawai, pelatihan bagi para pegawai atau memberikan pesangon kepada pegawai yang berhenti.
 - (d) Promosi memberikan kemampuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi, sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan dan juga status social yang semakin tinggi.

- (e) Promosi juga dimaksudkan untuk memajukan pegawai dimana pegawai yang dipromosikan itu diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, kreatifitas, dan inovas yang lebih baik sehingga perusahaan atau organisasi dapat merasakan manfaat dari perkembangan tersebut.
- (f) Promosi juga dimaksudkan untuk mengisi jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak kosong maka pegawai lain dipromosikan.
- (g) Promosi diharapkan dapat merangsang agar atau pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan juga meningkatkan produktivitas kerjanya.
- (h) Promosi juga bertujuan untuk mempermudah penarikan tenaga kerja, sebab dengan adanya promosi maka akan terjadi daya pendorong serta perangsang bagi tenaga-tenaga baru untuk memasukan lamarannya.

Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Menurut Gary Dessler (1996:562) menyatakan bahwa dasar yang digunakan untuk menentukan promosi karyawan adalah kecakapan kerja, senioritas dan kombinasi kecakapan dan senioritas. Sedangkan, menurut Alex Nitisemito, syarat-syarat promosi adalah pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, inisiatif dan kreatif.

Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dengan Promosi Jabatan

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan. Untuk itu dibutuhkan informasi sebanyak mungkin mengenai diri setiap karyawan tersebut. Salah satu sumber informasi yang penting bagi keputusan penempatan tersebut adalah melalui penilaian prestasi kerja. Dari penilaian prestasi ini dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat ataukah Ia perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin dipromosikan. Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka Ia diberi pendidikan lanjutan dan latihan tambahan yang diperlukannya unuk menduduki jabatan yang direncanakan akan didudukinya. Maka apabila jabatan yang dipersiapkan untuknya kosong, Ia telah siap untuk dipromosikan.

VI. PENGEMBANGAN KARIER

A. Pendahuluan

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/ organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM., harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya. Dari uraian sebelumnya, berarti pembinaan karir tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (*staffing*). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.

B. Pengertian Pengembangan Karier

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian menempatkan posisi/ jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi/ jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya. Posisi itu ditempatnya selama kehidupannya, sejak awal memasuki suatu organisasi/ perusahaan, sampai saat berhenti, baik karena pension atau berhenti/ diberhentikan maupun karena meninggal dunia.
2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/ peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, focus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi

pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

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

C. Tujuan dan Tanggung Jawab Pengembangan Karier

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pekerja oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi. Dalam hal tanggung jawab, pengembangan karier dibedakan menjadi 2 pendekatan, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan baru.

D. Pengembangan Karier

1. Pengembangan karier secara individual; prestasi kerja, exposure, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentors dan sponsor, kesempatan-kesempatan untuk tumbuh.
2. Pengembangan karier secara organisasional

Pengembangan karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karier para karyawan/ anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak manajemen (pimpinan) selalu *well-informed* mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya.

E. Pilihan Pengembangan Karier

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri di manapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi; enrichment, lateral, vertical, relocation, exploration, realignment. Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

F. Peranan dan Departemen Personalia dalam Pengembangan Karier

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

Calon yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan pekerjaan internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karir. Umpan balik ini mempunyai tiga tujuan:

- a. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*.
- b. Untuk memperjelas mengapa mereka tidak terpilih.
- c. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil.

Kelompok-kelompok kerja kohesif. Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi.

G. Manfaat pengembangan karier

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

H. Mendesain Program Pengembangan Karier

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

1. Fase Perencanaan
2. Fase Pengarahan
 - a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
 - b. Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:
 - (1) Sisitem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.
 - (2) Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.
 - (3) Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
 - (4) Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.

3. Fase Pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkannya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Menyelenggarakan system mentor.
- b. Pelatihan.
- c. Rotasi jabatan.
- d. Program beasiswa/ikatan dinas.



VII. PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. Pengertian

Penilaian Prestasi Kerja (PPK) adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Penilaian prestasi kerja atau *performance appraisal* yang didefinisikan sebagai suatu system pengukuran formal, terstruktur, untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan dalam bekerja, tingkah laku dan hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa jauh karyawan tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya.

B. Latar Belakang Penilaian Prestasi Kerja

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai semaksimal mungkin.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karir yang dinaikinya apabila melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi (*feed back*).

C. Manfaat Konkrit Penilaian Prestasi Kerja

1. Peningkatan prestasi kerja.
2. Kesempatan kerja yang adil.
3. Dapat dilihat kebutuhan pelatihan pengembangan.
4. Penyesuaian kompensasi.
5. Keputusan-keputusan promosi, mutasi, dan demosi.
6. Kesalahan-kesalahan design pekerjaan.
7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

D. Prinsip-Prinsip Dasar Penilaian Prestasi Kerja

1. Penilaian Prestasi Kerja harus dilaksanakan secara konsisten, termasuk prosedur dan peraturan kerja yang ada di dalam aktivitas perusahaan harus jelas.
2. Diperlukan adanya analisis pekerjaan yang berkesinambungan untuk menjamin bahwa uraian pekerjaan tetap up to date, serta program kerja yang jelas. Hal ini penting agar pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan lebih akurat dan obyektif.
3. Penilaian Prestasi Kerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara terus menerus sepanjang tahun. Maksudnya adalah para atasan harus terus memonitor prestasi karyawannya, jangan dilakukan sesaat hanya untuk tujuan tertentu saja.
4. Agar terjaga tingkat obyektifitas yang tinggi, maka penilaian sebaiknya dilakukan secara jujur melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.
5. Semua manajer diharapkan dapat terlibat dalam prosedur dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja (*every manager is human resources manager*).

Elemen-Elemen Sistem Penilaian

1. Kriteria-kriteria yang tepat; berhubungan dengan pelaksanaan kerja.
2. Ukuran-ukuran baku criteria yang digunakan.
3. Umpan balik yang berimbang.

Ukuran-ukuran Penilaian

1. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur.
2. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*).
3. Perlu adanya standard pelaksanaan kerja (*performance standards*).

Metoda Penilaian Prestasi

Metoda yang digunakan adalah metoda penilaian *management by objectives* dengan menerapkan teknik *performance objectives*, dimana penilaiannya didasarkan pada target dan atau sasaran fungsi organisasi yang disepakati antara atasan dan bawahan melalui pendelegasian aktivitas/pekerjaan, yang selanjutnya dimonitor dan dicatat hasil prestasi kerja

sehari-hari, dan pada akhirnya disimpulkan pada waktu yang telah ditentukan untuk mendapatkan hasil akhir pencapaian prestasi kerja.

Pada prinsipnya *performance objectives* itu diterapkan dengan harapan semua aktivitas yang dilakukan karyawan menjadi dinamis, penuh tantangan dan selalu berorientasi pada penyempurnaan dan pengembangan. Dengan demikian agar *performance objectives* yang dibuat tersebut dapat diukur, realistis, selaras dengan sasaran organisasi, penuh tantangan, dan dapat dicapai, maka dapat memanfaatkan sumber-sumber penting, seperti inputan karyawan, uraian pekerjaan, faktor-faktor pelaksanaan kerja, rencana organisasi, divisi/dept, tujuan, serta strategi, diskusi dengan para manajer dan pelanggan, permasalahan yang terjadi pada organisasi dan kesempatan yang ada.

Management by objectives akan mengindikasikan hasil akhir penilaian *performance objectives* dari aktivitas yang dilaksanakan untuk setiap individu karyawan. Dengan demikian agar *performance objectives* yang ditentukan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan, maka harus memiliki karakteristik yaitu memfokuskan pada *specific results* yang akan dicapai; dalam arti aktivitas atau pekerjaan yang dilaksanakan harus memiliki batasan-batasan yang jelas yang akan digunakan sebagai pedoman bagi karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam menentukan kriteria yang baik, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, antara lain yaitu:

1. Penetapan kriteria harus sesuai dengan tahapan pekerjaan yang dilakukan untuk masing-masing pekerjaan.
2. Perlu adanya penjabaran lebih lanjut dari kriteria-kriteria yang dinilai, agar penilai mengerti apa yang dinilai.
3. Kriteria penilaian sebaiknya dilengkapi dengan kategori penilaiannya.
4. Perlu penjelasan dari masing-masing kategori penilaian.

Usaha yang dapat dilakukan pada permulaan pelaksanaan penilaian prestasi adalah sebagai berikut:

1. Mulailah dari tingkatan yang paling atas. Maksudnya penggunaan penilaian prestasi harus dimulai dari pimpinan yang paling tinggi, kemudian secara bertahap turun ke karyawan yang tingkatannya lebih rendah, sampai akhirnya ke tenaga pelaksana,

sehingga tidak ada kesan bahwa atasan selalu dinomor satukan sehingga tidak perlu dinilai.

2. Untuk melihat apakah sistem penilaian yang disusun itu efektif dan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, perlu dilaksanakan penilaian di bagian tertentu lebih dulu sebagai pilot project. Apabila ternyata ada kekurangan, maka dapat diperbaiki terlebih dahulu untuk kemudian dilanjutkan ke bagian-bagian lainnya.
3. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya jangan tergesa-gesa, karena tidak semua karyawan/individu mudah begitu saja menerima perubahan-perubahan khususnya perubahan sikap. Dalam hal ini sebaiknya dilakukan persiapan-persiapan dan pemberitahuan terlebih dahulu (sosialisasi), kemudian berikan kesempatan untuk didiskusikan dengan masing-masing kepala bagian dan yang terakhir diusahakan agar tidak berkesan “memaksakan” penggunaan system penilaian prestasi tersebut kepada karyawan.
4. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya mempertimbangkan hubungan antara aktivitas dengan hasil.

Mekanisme Pelaksanaan Program Penilaian Prestasi SDM

1. Melaksanakan pengukuran dan membuat standard baku satuan hasil kerja dengan melaksanakan *workload analysis*, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam membandingkan antara standard hasil dengan hasil yang dicapai oleh karyawan.
2. Menetapkan dan menyepakati waktu penilaian dan frekuensi penilaian, misalnya; waktu penilaian 6 bulan dan dilakukan dalam 3 kali penilaian.
3. Diantara atasan dan bawahan menetapkan dan menyepakati aktivitas yang akan dilaksanakan dengan mengisi dan menandatangani *form management performance* sesuai dengan *job title* yang dipangku oleh karyawan tersebut dan selaras dengan target organisasi.
4. Atasan memonitor prestasi yang dicapai oleh bawahannya dengan menggunakan laporan kerja harian, dan diketahui oleh karyawan.
5. Meresumekan hasil akhir pada waktu tertentu atas prestasi yang dicapai oleh karyawan tersebut.
6. Memasukan data hasil penilaian ke dalam lembar penghitungan penilaian.
7. Memberikan kompensasi bagi yang berprestasi dan memberikan konseling bagi yang tidak berprestasi.

VIII. KOMPENSASI

Pengertian Kompensasi dan Hal-Hal Terkait

1. **Hasibuan (2011 :118-119) :**

Kompensasi ialah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi sedang konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam suatu organisasi dibanding dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi.

2. **Miller :**

Dalam sistem imbalan terdapat struktur tugas dan prosedur secara luas yang memungkinkan organisasi untuk melakukan penambahan, penghapusan, atau penyesuaian segi-segi pekerja guna menambah ketertarikan bagi karyawan secara intrinsik. Dengan demikian, Miller memahami sistem imbalan tidak hanya berwujud promosi dan peningkatan gaji atas dasar kecakapan, tetapi bagaimana basis sistem ini dijamin.

3. **Mangkunegara (2001:84) :**

Kompensasi ada dua bentuk, yaitu: intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik menyangkut nilai (non materi) yang diterimakan karena suatu tugas misalnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, rasa pertanggungjawaban, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya keleluasaan dalam menjalankan tugas, menjadikan pekerjaan lebih menarik dan keanekaragaman tugas. Kompensasi ekstrinsik menyangkut imbalan yang diterima dari lingkungan yang mengelilingi tugas itu sendiri dan terdiri dari kompensasi langsung (direct compensation), kompensasi tidak langsung (indirect compensation) dan kompensasi nonfinansial. Yang dimaksudkan kompensasi langsung adalah imbalan yang diterima pegawai secara langsung karena telah memberikan kontribusinya kepada institusi. Kompensasi jenis ini terdiri dari gaji pokok, bonus, premi, liburan, cuti, dan lain-lain. Kompensasi tidak langsung terdiri dari jaminan kesehatan seperti asuransi jiwa dan kesehatan, gaji penuh dengan tanpa memperhitungkan faktor lain yang mengurangi jam kerja, misalnya seseorang pada suatu ketika berhalangan untuk bekerja dan jasa layanan lainnya. Sedangkan

kompensasi nonfinansial adalah segala fasilitas yang diberikan oleh institusi atau organisasi.

Kompensasi terdiri dari pembayaran dan keuntungan (*pay and benefit*). Pembayaran disebut juga kompensasi langsung, yang selanjutnya dibagi menjadi dua yaitu sistem gaji dan penghasilan, ditambah imbalan berdasar kinerja. Sedangkan keuntungan yang disebutnya sebagai kompensasi tidak langsung merupakan berbagai keuntungan umum yang diberikan kepada karyawan, seperti program perlindungan yang diserahkan kepada pihak yang berwenang, asuransi kesehatan, imbalan di waktu tidak kerja, dan berbagai keuntungan pekerja lainnya.

Jadi, kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut di bawah ini:

- a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik.
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang.
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada.
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya.

- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing atau kompetitor.

Macam-Macam Kompensasi

1. Imbalan Ektrinsik

- a) Imbalan ekstrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif, upah dan lain sebagainya.
- b) Imbalan ekstrinsik yang bentuknya sebagai benefit /tunjangan pelengkap contohnya seperti uang cuti, uang makan, uang transportasi/antar jemput, asuransi, jamsostek/jaminan sosial tenaga kerja, uang pensiun, rekreasi, beasiswa melanjutkan kuliah dan lain sebagainya.

2. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

Asas-Asas Kompensasi

Kompensasi dimaksudkan untuk menjalin kerjasama dengan pekerja, memberikan kepuasan kerja, efektivitas, memotivasi, memelihara stabilitas karyawan, mendisiplinkan dan menyesuaikan dengan Undang-undang perburuhan yang ada. Agar maksud tersebut terlaksana suatu kompensasi harus mengikuti asas adil dan layak (Hasibuan, 2000:122-123).

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek di atas akan mengagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

2) Asas Layak Dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolok ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Kompensasi Finansial

1. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
2. Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

Kompensasi Non Finansial

1. Pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).
2. Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, *supervise* yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (2003), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- a) Menghargai prestasi karyawan.
- b) Menjamin keadilan gaji karyawan.
- c) Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan.
- d) Memperoleh karyawan yang bermutu.
- e) Pengendalian biaya.
- f) Memenuhi peraturan-peraturan.

Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi

Menurut Irianto, Jusuf dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu : “Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?” Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistem dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
2. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi.
3. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan.
4. Menetapkan spectrum yang lebih luas atas perilaku tugas (task behavior) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi.
5. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.
6. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yurisdiksi tertentu dimana organisasi berada.
7. Dapat mencapai ke-enam kriteria tersebut dengan biaya yang proposional sesuai dengan kondisi keuangan internal.
8. Dapat mencapai ketujuh kriteria tersebut diatas dalam kondisi dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan organisasi menerapkan sistem kompensasi yang baik, maka umumnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kompensasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Perusahaan yang menentukan tingkat gaji dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Pegawai

yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Imbalan atau kompensasi akan memotivasi prestasi, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas ke dalam organisasi. Oleh karenanya imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan organisasi sebagai tempat bekerja.



IX. KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI

Kepuasan kerja akhir-akhir ini semakin terasa penting artinya dalam lingkup organisasi. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi, seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja, *turn-over*, serta banyak masalah lainnya yang menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

- a) Newstrom: "job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work". Artinya bahwa kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja.
- b) Wexley dan Yukl: "the way an employee feels about his or her job". Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.
- c) Taufik Noor Hidayat: Keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
- d) Angga Leo: Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja (Levi,2002), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang Secara Mental Menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang Pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu,

dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan Kerja yang Mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil

pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa pemecahan masalah-masalah organisasi dari segi manusianya dapat dilakukan melalui prinsip-prinsip kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan muncul ikatan yang positif antara pekerja dengan pekerjaannya, sehingga dari pekerja ini dapat diharapkan suatu hasil yang optimal. Dari hampir semua perusahaan yang mengalami kemajuan yang pesat ditandai dengan gejala kepuasan kerja yang tinggi di antara para pekerjanya.

Pada dasarnya, prinsip-prinsip kepuasan kerja diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pekerja. Milton menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerja berdasarkan pengalamannya. Lebih jauh lagi, Milton mengatakan reaksi efektif pekerja terhadap pekerjaannya tergantung kepada taraf pemenuhan kebutuhan-kebutuhan fisik dan psikologis pekerja tersebut oleh pekerjaannya. Kesenjangan antara yang diterima pekerja dari pekerjaannya dengan yang diharapkannya menjadi dasar bagi munculnya kepuasan atau ketidakpuasan. Beberapa ahli telah mencoba mengemukakan faktor-faktor yang terlibat dalam kepuasan kerja. Herzberg, seperti yang dikutip oleh, mengemukakan faktor-faktor keamanan atau keamanan pekerjaan, kesempatan untuk maju, pandangan pekerja mengenai perusahaan dan manajemennya, gaji, aspek-aspek intrinsik pekerjaan, kualitas penyeliaan, aspek-aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, serta kondisi kerja fisik dan jam kerja sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

(1) Kedudukan atau Posisi

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

(2) Pangkat atau Golongan

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

(3) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

(4) Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

(5) Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Sedangkan Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum sebagai berikut :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berbeda dengan pendapat Blum ada pendapat lain dari Gilmer tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan Kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan (*Supervise*)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

6. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi Kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji.

Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

- (1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan.
 - b. Faktor fisik dan kondisi kerja.
 - c. Hubungan sosial di antara teman sekerja.
 - d. Emosi dan situasi kerja.
- (2) Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya.
 - b. Umur orang sewaktu bekerja.
 - c. Jenis kelamin.
- (3) Faktor-faktor luar (extern), yaitu berhubungan dengan faktor-faktor yang mendorong karyawan yang berasal dari luar selain dirinya sendiri, yaitu:
 - a. Keadaan keluarga karyawan.
 - b. Rekreasi.
 - c. Pendidikan (training, up grading dan sebagainya).

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat

dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

Stres Dan Kepuasan Kerja

Pekerjaan mengatur lalu-lintas udara dianggap sebagai salah satu pekerjaan yang paling menimbulkan stres. Jam demi jam mereka harus selalu waspada, mengawasi sejumlah pesawat terbang yang datang dan pergi dengan kecepatan dan ketinggian masing-masing. Walaupun demikian, dua buah penelitian menunjukkan bahwa aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai oleh pengawas lalu-lintas udara adalah administrasi, kualitas manajemen, upah/gaji, kerja malam (saat lalu-lintas udara tidak padat), dan yang disebut 'stres' (beban mental atau tanggung jawab yang besar) tidak termasuk kedalam aspek pekerjaan yang tidak disukai dan bahkan terkadang termasuk ke dalam aspek pekerjaan yang disukai.

Kepuasan dan Motivasi

Suatu penelitian meta analisis yang dilakukan oleh A J Kinicki, dkk (2000) meliputi 9 hasil analisis yang melibatkan 2.237 orang pekerja mengungkapkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan pengawasan berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manager disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja. Para manager secara potensial meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan dan Keterlibatan dalam Pekerjaan

Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan individu dengan peran dalam pekerjaannya. Suatu meta analisis yang melibatkan 27.925 responden dari 87 penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sebuah meta analisis dari 68 penelitian yang melibatkan 35.282 orang individu mengungkapkan adanya hubungan yang

kuat antara komitmen dan kepuasan kerja. Para manager disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.

Terdapat faktor-faktor tertentu yang diasosiasikan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor tertentu yang disosiasikan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
3. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
4. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
5. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

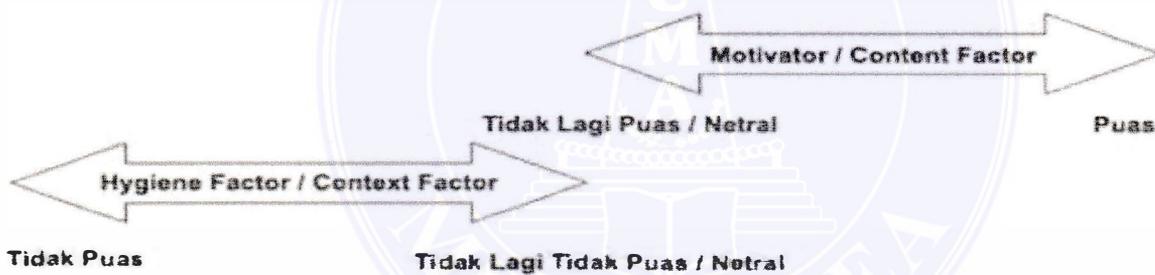
Semua faktor diatas sering kali berhubungan dengan isi (*content*) dari sebuah pekerjaan, itu mengapa seringkali disebut juga *content factor*. Sedangkan kelompok-kelompok faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor-faktor ini adalah:

1. Kebijakan perusahaan (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diperusahaan.
2. Penyeliaan (*supervision*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
3. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*)
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
5. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

Content factor dalam teori Herzberg sering disebut dengan motivator, yaitu faktor faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya. Bila *content factor* ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas".

Sedangkan *context factor*, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan ini sering disebut dengan *hygiene factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Bila *context factor* yang tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*).

Dalam ketidakterpenuhinya *context factor* akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral.



Gambar: [Http://www.psikologizone.com](http://www.psikologizone.com)

Faktor faktor yang masuk kedalam kelompok *motivator* cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk kedalam kelompok *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor *hygiene* bisa memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan performance, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak.

Untuk itu usaha-usaha yang dilakukan untuk lebih meningkatkan *peformance* dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor faktor *motivator*. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Faktor *hygiene* untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan dan *motivator* sebagai faktor yang memastikan kepuasan kerja karyawan.

X. MOTIVASI

Teori Teori Motivasi

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

A. TEORI MOTIVASI ABRAHAM MASLOW

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

B. TEORI MOTIVASI HERZBERG

Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktorhigiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

C. TEORI MOTIVASI DOUGLAS MCGREGOR

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori y (positif), Menurut teori x empat pengandaian yang dipegang manajer

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y :

- a. karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahannya sendiri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.

- c. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

D. TEORI MOTIVASI VROOM

Teori dari Vroom tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
3. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

E. ACHIEVEMENT THEORY TEORI ACHIEVEMENT MC CLELLAND

Ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi).
2. *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan social need-nya Maslow).
3. *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

F. CLAYTON ALDERFER ERG

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (existence), hubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Model Pengukuran Motivasi

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (Mangkunegara, 2005, hal. 68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Motif

Menurut Cut Zurnali (2004), motif adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertingkah laku atau bersikap tertentu. Jadi dicoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu pekerjaan atau aktivitas. Ini berarti bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam dirinya (inner needs) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Lebih lanjut Cut Zurnali mengutip pendapat Fremout E. kast dan james E. Rosenzweig (1970) yang mendefinisikan motive sebagai : a motive what prompts a person to act in a certain way or at least develop appropensity for speccific behavior. The urge to action can tauched off by an external stimulus, or it can be internally generated in individual thought processes. Jadi motive adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu.

William G Scott menerangkan tentang motive adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Secara lengkap motiv menurut Scott motive are unsatiesfied need which prompt an individual toward the accomplishment of aplicable goals. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, motive adalah dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna memenuhi kepuasannya yang belum terpuaskan. Selain itu, Maslow sebagaimana diungkap pada halaman sebelumnya membagi kebutuhan manusia ke dalam beberapa hirarki, yakni kebutuhan-kebutuhan fisik, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri.

XI. KEPEMIMPINAN

A. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task related activities of group members*. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Selain itu banyak juga pendapat dari para tokoh mengenai arti dari kepemimpinan ini, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler dan Massarik).
2. Kepemimpinan adalah pembentuk awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill).
3. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi (Katz dan Kahn).
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch dan Behling).
5. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacob dan Jacques, 1990:281).

6. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde social dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking, 1988:153).
7. Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan sebuah kelompok atau organisasi (Yukl, 1994:2).

B. PERKEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan hasil daripada organisasi sosial yang telah terbentuk atau sebagai hasil dinamika daripada interaksi sosial. Sejak mula kala terbentuknya suatu kelompok sosial, seseorang atau beberapa orang di antara warga-warganya melakukan peranan yang lebih aktif daripada rekan-rekannya, sehingga orang tadi atau beberapa orang tampak lebih menonjol daripada yang lainnya. Itulah asal mula timbulnya kepemimpinan, yang kebanyakan timbul dan berkembang dalam struktur sosial yang kurang stabil. Munculnya seorang pemimpin sangat diperlukan dalam keadaan-keadaan di mana tujuan daripada kelompok sosial yang bersangkutan terhalang atau apabila kelompok tadi mengalami ancaman-ancaman dari luar. Dalam keadaan demikianlah, agak sulit bagi warga – warga kelompok yang bersangkutan untuk menentukan langkah – langkah yang harus diambil dalam mengatasi kesulitan yang dihadapinya. Munculnya seorang pemimpin merupakan hasil dari suatu proses yang dinamis yang sesuai dengan kebutuhan – kebutuhan kelompok tersebut. Apabila dalam saat tersebut muncul seorang pemimpin, maka kemungkinan besar kelompok tersebut akan mengalami suatu disintegrasi. Tidak munculnya pemimpin tadi adalah mungkin karena seorang individu yang diharapkan menjadi pimpinan, ternyata tidak berhasil membuka jalan bagi kelompoknya untuk mencapai tujuan dan bahwa kebutuhan warganya tidak terpenuhi.

C. FUNGSI KEPEMIMPINAN

1. Pemimpin Sebagai Eksekutif (*Executive Leader*)

Sering kali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adalah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya. Dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan.

Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.

2. Pemimpin Sebagai Penengah

Dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak di tangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus. Ini dikenal dengan pengadilan. Dan bidang lainnya, umpamanya dalam bidang olahraga, terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.

3. Pemimpin Sebagai Penganjur

Sebagai propagandis, sebagai juru bicara, atau sebagai pengarah opini merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

4. Pemimpin Sebagai Ahli

Pemimpin sebagai ahli dapat dianalogikan sebagai instruktur atau seorang juru penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum, dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikkan kepada orang lain.

5. Pemimpin Diskusi

Tipe pemimpin yang seperti ini dapat dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan yang demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi.

D. TIPE – TIPE KEPEMIMPINAN

1. Tipe Otokratik

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjol "keakuannya", antara lain dalam bentuk:

- (a) Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- (b) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- (c) Pengabaian peran para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang dipergunakan adalah menuntut ketaatan penuh dari bawahannya, dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya, bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi dan menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

5. Tipe Demokratis

- (a) Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
- (b) Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.
- (c) Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.
- (d) Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia.

E. CIRI – CIRI KEPEMIMPINAN

Banyak ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pakar yang meliputi ciri-ciri fisik, ciri-ciri intelektual, dan ciri-ciri kepribadian. Dr.W.A. Gerungan telah mengetengahkan ciri-ciri yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin yang baik dan dijadikan perhatian para penilai ketika sedang melaksanakan penyaringan terhadap calon-calon pemimpin dalam latihan-latihan kader kepemimpinan. Penjelasannya sebagai berikut:

(a) Persepsi Sosial

Persepsi sosial dapat diartikan sebagai kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota-anggota kelompok. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas kepemimpinan. Persepsi sosial ini terutama diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat melaksanakan tugasnya dalam memberikan pandangan dan patokan yang menyeluruh dari keadaan-keadaan didalam dan diluar kelompok.

(b) Kemampuan Berpikir Abstrak

Kemampuan berpikir abstrak dapat menjadikan indikasi bahwa seseorang mempunyai kecerdasan yang tinggi. Kemampuan abstrak yang sebenarnya merupakan salah satu segi dari struktur intelegensi, khusus dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan keadaan umum diluar kelompok dalam hubungannya dengan tujuan kelompok. Ini berarti bahwa ketajaman persepsi dan kemampuan menganalisis didampingi oleh kemampuan abstrak dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial didalam dan diluar kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi

pada seorang pemimpin yang harus diarahkan oleh persepsi sosial yang telah diterangkan diatas.

(c) Keseimbangan Emosional

Merupakan faktor paling penting dalam kepemimpinan. Jelasnya, pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, cita-cita, dan alam perasaan, serta pengintegrasian kesemuanya itu kedalam suatu kepribadian yang harmonis. Dan ini bukanlah suatu kepribadian harmoni yang beku dan statis, melainkan suatu harmoni dalam ketegangan-ketegangan emosional, suatu keseimbangan yang dinamis, yang dapat bergerak kemana-mana, tetapi mempunyai dasar yang matang dan stabil. Kematangan emosional ini diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompok dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan dengan sukses.

F. TEORI KEPEMIMPINAN

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Teori Genetik

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengadakan "*leaders are born and not made*" bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

2. Jika teori genetik mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu: "*leaders are made and not born*". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetik dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan

Kunjungi
Perpustakaan
Universitas Medan
Area untuk
Mendapatkan
Fulltext

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S, Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia Jakarta 1996.
- Cardoso Gomes, Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Yogyakarta 1995.
- Dessler, Gary, *Personnel Management*, Reston Publishing Company, Inc, 2003.
- Flippo Edwin B, *Manajemen Personalia*, PT Gelora Aksara Pratama Jakarta 1989.
- Handoko, Hani T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta 1997.
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke IV Bandung 1991.
- Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta Jakarta 2003.
- Rivai, Vethzcel, *Performance Appraisal*, Raka Grafindo Yogyakarta 2004.
- SP Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Bumi Aksara Jakarta 2011.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, STIE YKPN Yogyakarta 2004.