Results of plagiarism analysis from 2018-03-03 07:11 UTC

buku msdm profesiona revl.pdf

3.4%

Date: 2018-03-02 06:45 UTC

✱ All sources **100** | Internet sources **1**

☑ [114] nitabee38.blogspot.com/2013/11/manajemen-sumber-daya-manusia.html
3.4% 87 matches

200 pages, 38430 words

⚠ A very light text-color was detected that might conceal letters used to merge words.

PlagLevel: selected / overall

1456 matches from 115 sources, of which 114 are online sources.

Settings

Data policy: *Compare with web sources, Check against my documents*
Sensitivity: *Medium*
Bibliography: *Consider text*
Citation detection: *Reduce PlagLevel*
Whitelist: --

Dr. H. MASRAM, SE., MM., M.Pd.
Dr. Hj. MU'AH, SE., MM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PROFESIONAL

Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional

Penulis : Dr. H. MASRAM, SE., MM., M.Pd.
Dr. Hj. MU'AH, SE., MM

© 2017

Diterbitkan Oleh:

Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo
Telp/fax : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,
Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014
Cetakan Pertama, Februari 2017
Ukuran/ Jumlah hal: 15,5 x 23 cm / 200 hlm
Layout : Hilya
Cover: MJ

ISBN : 978-602-6930-46-0

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan yang telah memberikan kami kemudahan dan kekuatan sehingga dapat menyelesaikan buku ini sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Tanpa pertolongan-Nya mungkin penyusun tidak akan sanggup menyelesaikan dengan baik..

Buku yang ada di tangan pembaca ini kami beri judul Manajemen Sumber Daya Manusia, yang kami susun berdasarkan pengamatan dan pengolahan data dari berbagai sumber termasuk kajian pustaka. Keterbatasan waktu dan aktivitas penyusun yang begitu padat, sangat berpengaruh pada proses dan waktu penyelesaian buku ini, namun berkat pertolongan berbagai pihak, akhirnya buku ini bisa terwujud sehingga bisa kita nikmati bersama.

Buku ini kami susun dalam 9 bab yang masing-masing bab saling berkaitan antara yang satu dengan lainnya sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh.

Bab 1 menjelaskan tentang manajemen sumber daya manusia, yang terkait dengan ruang lingkup, tujuan, proses dan model serta pentingya MSDM

Bab 2 menjelaskan tentang fungsi MSDM, dimulai dari perencanaanm, rekrutmen, seleksim, orientasi, evaluasi, kompensasi, pengintegrasian dan pemberhentian.

Bab 3 menjelaskan tentang pentingnya msdm ditinjau dari berbagai sudut dan perspektif

Bab 4 menjelaskan tentang perencanaan msdm termasuk beberapa fakrot dan kemungkinan munculnya kesenjangan dalam perencanaan msdm

Bab 5 menjelaskan tentang SDM & Organisasi, termasuk bagaimana proses dan pengaruh yang ditimbulkan

Bab 6 menjelaskan tentang etika dan profesionalisme, termasuk keterkaitannya antara profesi dan kmlb profesionalisme

Bab 7 menjelaskan tentang sikap kerja, baik teori, pengukuran dan hubungan pelaksanaannya

Bab 8 menjelaskan tentang kinerja, termasuk sistem dan implementasinya

Bab 9 menjelaskan tentang perencanaan karir termasuk ryang lingkup, perencanaan dan penyusunannya

Tentu saja buku ini masih jauh dari kata sempurna, karenanya kritik dan saran konstruktif dari berbagai pihak sangat kami harapkan demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini di masa yang akan datang.

Surabaya, September 2016

Penyusun
MASRAM

DAFTAR ISI

Kata Pengantar ____ iii
Daftar Isi ____ v

Bab 1 : Manajemen Sumber Daya Manusia ____ **1**
1. Pengertian MSDM ____ 2
2. Ruang Lingkup MSDM ____ 4
3. Fungsi MSDM ____ 4
4. Tujuan MSDM ____ 8
5. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia ____ 9
6. Model Manajemen Sumber Daya Manusia ____ 13
7. Pentingnya MSDM ____ 15

Bab 2 : Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ____ **21**
1. Perencanaan (Planning) ____ 22
2. Rekrutmen (Recruitment) ____ 23
3. Seleksi ____ 27
4. Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan ____ 31
5. Evaluasi Kinerja ____ 34
6. Kompensasi ____ 38
7. Pengintegrasian ____ 40
8. Pemeliharaan ____ 44
9. Pemberhentian ____ 47

Bab 3 : Pentingnya Manajemen SDM ____ **55**
1. Perspektif Politik ____ 56
2. Perspektif Ekonomi ____ 57
3. Perspektif Hukum ____ 61
4. Perspektif Sosial Kultural ____ 61
5. Perspektif Administrasi ____ 63
6. Perspektif Teknoloogi ____ 64

Bab 4 : Perencanaan Sumber Daya Manusia _____ 67
1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia _____ 68
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia _____ 70
3. Proses Dalam Perencanaan SDM _____ 75
4. Tahapan Perencanaan SDM _____ 80
5. Kesenjangan dalam Perencanaan Sumber daya Manusia ____ 85

BAB 5 : SDM & Oganisasi _____ 87
1. Mengelola SDM dalam sebuah Organisasi _____ 88
2. Cara Dan Proses Pengelolaan SDM Dalam Sebuah Organisasi 93
3. Pengaruh Yang Ditimbulkan Dari Pengelolaan SDM Dalam Organisasi. _____ 94

Bab 6 : Etika & Profesionalisme _____ 97
1. Pengertian Etika _____ 98
2. Macam-macam Etika _____ 98
3. Pengertian Profesi _____ 104
4. Profesi & Etika Profesi _____ 105
5. Profesional _____ 106
6. Kode Etik Profesi _____ 111
7. Perbedaan Etika dan Etika Profesi _____ 112

Bab 7 : Sikap Kerja _____ 115
1. Teori Sikap Kerja _____ 116
2. Pengertian Kepuasan Kerja _____ 117
3. Teori Kepuasan Kerja _____ 118
4. Determinan Sikap Kerja _____ 123
5. Pengukuran Sikap Kerja _____ 125
6. Hubungan Pelaksanaan Kerja Dan Kepuasan Kerja _____ 129

Bab 8 : Kinerja _____ 137
1. Pengertian Kinerja _____ 138

2. Penilaian Prestasi Kerja ____ 139
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja ____ 147
4. Pengertian Pengukuran Kinerja ____ 148
5. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja ____ 149
6. Prinsip Pengukuran Kinerja ____ 150
7. Ukuran Pengukuran Kinerja ____ 151
8. Sistem Pegukuran Kinerja ____ 153
9. Balanced Scorecard ____ 155
10. Empat Perspektif Balanced Scorecard ____ 159
11. Implementasi Balanced Scorecard ____ 162

BAB 9 : Perencanaan Karir ____ 165
1. Pengertian Perencanaan Karier ____ 166
2. Ruang Lingkup Perencanaan Karier ____ 170
3. Perencanaan Jenjang Jabatan/Pangkat ____ 170
4. Perencanaan Tujuan Organisasi ____ 171
5. Penyusunan Perencanaan Karier ____ 172
6. Manfaat Perencanaan Karier ____ 173
7. Pola Karier ____ 176
8. Pertimbangan dalam Perencanaan Karier ____ 178
9. Pengembangan Karier ____ 180
10. Tahap-tahap Pengembangan Karier Individu ____ 183
11. Tanggung jawab Pengembangan Karier ____ 185

Daftar Pustaka ____ 187

BAB 1
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1.[114] Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien..

[114] Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah. (Faustino, 2003:10)

Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan angkatan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka MSDM harus terus berubah dan berkembang.

[114] Daya Konsep yang mendasarinya bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.[114] Kajian tentang manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperi psikologi,sosiologi, dll.[114] MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system pencernaan,

penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensai karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.[114] Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bias dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

MSDM adalah pengembangna dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. (Umar, 2001: 331)

2. Ruang Lingkup MSDM

Ruang lingkup dari MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernadin bahwa"....alll decisions which affect theworkforce corcern the organization's human resource management function. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan denagn MSDM ini secara umum mencangkup (1) Rancangan Organisasi, (2) Staffing, (3)SistemReward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/ compliance, (4)Manajemen Performasi, (5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi, (6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.

3. Fungsi MSDM

Menurut Cherrington, fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

1) Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenamya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisispasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin

meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2) *Performance Evaluation*

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya rnanusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

3) *Compensation*

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai. dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.[114]

4) *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas progam pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5) *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekeja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departernen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi).

Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung

jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

6) *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7) *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini.

Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

4. Tujuan MSDM

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1) Tujuan Organisasional

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

2) Tujuan Fungsional

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

3) Tujuan Sosial

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

4) T ujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian

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

5. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

[114] *1) Perencanaan Sumber daya manusia (Human resource planning)*

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Paling tidak, ada beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia,diantaranya:

a) Langkah pertama: Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya

memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis perusahaan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya.

b) Langkah kedua: Analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja. Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini ada tiga hal yang biasanya dilakukan,antara lain:
   - Analisis jabatan (job analysis),merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya.
   - Deskripsi jabatan (job description), meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut.
   - Spesifikasi jabatan (job specification), merupakan rincian karakteristik atau kualifikasiyang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.

c) Langkah ketiga : Analisa ketersedian tenaga kerja.Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencaan perusahaan di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu di promosikan, ditransfer, dan lain sebagain, berdasarkan evaluasi kegiatan perusahaan dalam periode sebelumnya dan rencana perusahaan pada periode berikutnya, maka perusahaan menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang di miliki oleh perusahaan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang mencukupi atau tidak.

d) Langkah keempat : Melakukan tindakan Inisiatif. Analisa terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam

perusahaan dan keperluannya di masa yang akan datang.

e) Langkah kelima : Evaluasi dan modifikasi tindakan. Manajemen adalah yang terus-menerus berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa di evaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang ada di perusahaan.

2) Penyediaan Sumber Daya Manusia (Personal Procurement)

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia di buat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Rekrutmen adalah upaya untuk mendapatkan tenaga kerja yang di butuhkan sesuai dengan kualifikasi sesuai dengan perencanaan tenaga kerja. Seleksi adalah upaya memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi. Penempatan, proses pemilihan kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaatkan serta menempatkanya pada tugas yang telah diterapkan.

3) Pengembangan sumber daya manusia (Personnnel Development)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Bagi tenaga kerja yang baru, program pengembangan ini

biasanya diakomodasi melalui program orientasi perusahaan di mana dalam program ini tenaga kerja diperkenalkan pada lingkungan kerja perusahaan baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Juga termasuk di dalamnya pengenalan tenaga kerja lainnya sehingga proses kerja secara tim bias dibentuk sejak awal. Perusahaan perbankan adalah di antara perusahaan yang senantiasa melakukan program pelatihan orientasi sebelum tenaga kerja mereka ditetapkan sebagai tenaga kerja yang tetap ataupun tidak.

Bagi tenaga kerja yang lama, upaya untuk tetap memelihara produktivitas, efektivitas dan efisiensi perlu terus dilakukan untuk memastikan tenaga kerja tetap terpelihara kualifikasinya sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan. Oleh karena itu program-program pembinaan bagi tenaga kerja yang lama juga perlu dilakukan.

Secara garis besar program pengembangan tenaga kerja dapat dibagi dua, yaitu on the job dan off the job. Metode on the job bias berupa kegiatan-kegiatan, seperti :

a) *coaching,* yaitu program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan.
b) *planned progression,* yaitu program berupa pemindahan tenaga kerja kepada bagian-bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda.
c) *job rotation,* yaitu program pemindahan tenaga kerja ke bagian yang berbeda-beda dan tugas yang berbeda-beda, agar tenaga kerja lebih dinamis dan tidak monoton.
d) *temporary task*, yaitu berupa pemberian tugas pada suatu kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu untuk periode waktu tertentu.
e) Program penilaian prestasi atau *performance appraisal*.

Adapun metode *off the job* yang dapat dilakukan diantaranya adalah:

a) *executive development programme,* yaitu berupa program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program-program khusus diluar perusahaan yang terkait dengan analisa kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.
b) *laboratory training,* yaitu berupa program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan di mana metode yang biasanya digunakan adalah berupa role playing, simulasi, dan lain-lain.
c) *organizational development,* yaitu program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai bagaimana cara memajukan perusahaan mereka.

6. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam memahami berbagai permasalahan pada manajemen sumber daya manusia dan sekaligus dapat menentukan cara pemecahannya perlu diketahui lebih dahulu model-model yang digunakan oleh perusahaan kecil tidak bias menerapkan model yang biasa digunakan oleh perusahaan besar. Demikian pula sebaliknya. Dalam perkembangan model-model ini berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang berkembang sehingga berjalan sesuai dengan perkembangannya serta tuntutannya. Untuk menyusun berbagai aktifitas manajemen sumber daya manusia ada 6 (enam) model manajemen sumber daya manusia yaitu:

1) Model Klerikal

Dalam model ini fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama adalah memperoleh dan memelihara laporan,

data, catatan-catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen sumber daya manusia menangani kertas kerja yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin

2) *Model Hukum*

Dalam model ini, operasi sumber daya manusia memperoleh kekutannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berawal dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak, pengawasan dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan karyawan.

3) *Model Finansial*

Aspek pinansial manajemen sumber daya manusia belakangna ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari sumber daya manusia ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pension, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin komplek ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer sumber daya manusia semakin meningkat.

4) *Model Manjeria*l

Model manajerial ini memiliki dua versi yaitu versi pertama manajer sumber daya manusia memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. Versi kedua manajer ini melaksanakan beberpa fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia melatih manajer lini jdalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci sumber daya manusia seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena karyawan pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer mereka sendiri dibanding

dengan pegawai staf, maka beberapa departemen sumber daya manusia dapat menunjukan manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fsilitator.

5) *Model Humanistik*

Ide sentral dalam model ini adalah bahwa, departemen sumber daya manusia dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi.Spesialis sumber daya manusia harus memahami individu karyawan dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir. Model ini menggabarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.

6) *Model Ilmu Perilaku*

Model ini menganggap bahwa, ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi merupakan dasar aktivitas sumber daya manusia. Prinsipnya adlah bahwa sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterpkan pada hampir semua permasalahan sumber daya manusia bidang sumber daya manusia yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karir.

7. [114] Pentingnya MSDM

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.

[114] Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

[114] Merekrut tenaga tingkat manajerial merupakan aktivitas yang

tidak murah.[114] Tak jarang perusahaan harus menggunakan konsultan tenaga kerja dari luar untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang cocok.[114] Cara yang lebih jitu lagi menjaring calon yang tepat adalah secara aktif mencari di dalam kalangan industri dan bila perlu membajaknya dari perusahaan lain ("headhunting" dan "hijacking").[114] Semua, tentu, dengan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga manajer tersebut.

[114] Usaha yang kompleks dan tidak murah ini belum juga menjamin kesesuaian antara calon pegawai dengan jabatan yang bakal diisinya.[114] Ketidakcocokan bisa karena ternyata si calon itu tidak memenuhi sejumlah syarat kerja, atau malah si calon itu sendiri yang — setelah ia tahu lebih banyak mengenai pekerjaannya — merasa kurang pas dengan kedudukan barunya.

[114] Bila ini keadaannya, maka dapat diperkirakan bahwa cepat atau lambat si pegawai itu akan "mental"[114] atau hengkang dari tempat kerja.[114] Hal yang amat merugikan perusahaan sekiranya pegawai tersebut sebenarnya termasuk pekerja yang baik dan penuh potensi.

[114] Membuat betah gaji tinggi, fasilitas lengkap, serta jabatan/kedudukan yang jelas tak selalu menjamin betahnya seorang pegawai, apalagi untuk tingkat ma¬najerial ke atas.[114] Sebagai orang baru, hal-hal itu tentu menjadi pertimbangan, namun, selang beberapa waktu, tentu ada hal-hal lain yang bakal dicarinya.

[114] Upaya untuk membuat pegawai baru betah, apalagi bila diketahui ia tipe yang penuh inisiatif, eneriik, dan ogah rutinitas, harusnya dimulai sejak awal, kala ia baru masuk.[114] Pada bulan pertama diperkenalkan kepada lingkungan kerjanya serta tugas-tugasnya secara spesifik.[114] Bersamaan dengan itu pula sang pegawai baru di-expose pada budaya perusahaan, yakni pola perilaku segenap warga perusahaan yang mencerminkan sistem nilai yang dianut perusahaan.[114]

Untuk para manajer baru yang tugasnya ber-hubungan dengan banyak unit lain dalam per¬usahaan, maka ada baiknya ia pun mengenali fungsi dan tugas unit-unit itu.[114] Beberapa perusahaan besar bahkan mengharuskan para manajer tersebut untuk mengikuti hands-on training di beberapa unit yang relevan.[114] Ini pengalaman yang penting mengingat bahwa dalam tugasnya kelak sang manajer bakal berhubungan banyak dengan unit-unit tersebut sehingga perlu memahami pola kerjanya sedetail mungkin.[114] Dalam proses ini, yang bisa saja berlangsung sampai setahun, trainee yang bakal menduduki jabatan eselon manajemen ini berinteraksi de¬ngan banyak pihak,[114] dengan kalangan pelaksana, penyelia, manajer, dan tak jarang pula dengan pimpinan perusahaan.[114] Kerapkali momen sosialisasi seperti ini menjadi faktoryang turut mendu-kung kemajuan karir trainee tersebut.

[114] Selain itu, pelatihan dalam bidang organisasi, komunikasi, maupun bidang-bidang lain yang menunjang ketrampilan manajemen, merupakan masukan berharga bagi calon manajer.[114] Apa¬lagi bila materi pelatihan disajikan oleh praktisi-praktisi yang mengenai betul kondisi dan iklim kerja di perusahaan.[114] Memang, sekali lagi, ini bentuk perhatian pada calon-calon manajer yang harganya tentu mahal.

[114] Tetapi ini harus dipandang sebagai investasi perusahaan untuk memiliki jajaran manajer yang trampil, mampu, dan punya wawasan yang sejalan dengan cita-cita dan falsafah perusahaan.[114] Dari sudut si calon manajer sendiri, ini merupakan perlakuan yang tentunya memperkaya pengetahuan dan kemampuan individualnya, yang pada gilirannya bisa berperan besar dalam menumbuhkan loyalitasnya pada perusahaan.

[114] Ibarat bayi yang baru lahir dan memasuki dunia baru, maka enam bulan pertama seorang pe¬gawai baru adalah masa-masa kritis yang menentukan sikap dan pandangannya terhadap

perusahaan maupun pekerjaannya.

[114]Betah dan Berprestasi Bagi pegawai baru yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan manajerial, tentunya ada harapan bahwa ia diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya.[114] Percuma mereka sekolah tinggi-tinggi (seringkali sampai tingkat MBA) bila kesempatan itu tak kunjung tiba.[114] Oleh karena itu, suatu kesalahan besar bila pada saat ia masuk ia langsung diantar ke meja atau ruangannya, lantas didiamkan.[114] Perusahaan mungkin menganggap bahwa pasti pegawai baru itu akan segera bersibuk diri dalam pekerjaan.[114] Dugaan yang cenderung meleset karena siapa pun juga dan sehebat apa pun orangnya butuh tuntunan dalam orientasi pekerjaan.[114] Lantas ia butuh kesempatan untuk mempraktekkan sega-la pengetahuan sekolahnya secara konkrit di tempat kerja.

[114]Hal lain yang dapat membuat "orang baru"[114] dalam perusahaan semakin betah adalah apabila dalam bulan-bulan pertama ia sudah dilibatkan dalam beberapa persoalan perusahaan yang cukup penting.[114] Ini kesempatan pula baginya untuk menyumbangkan pikirannya dalam rangka pemecahan masalah.[114] Syukur-syukur bila sumbang sarannya benar-benar diperhatikan dan — kalau memang itu usul yang pantas — diterapkan.[114] Secara psikologis hal ini dapat diterangkan sebagai proses daur pengalaman yang menguatkan perilaku tertentu yang dikehendaki.[114] Dalam proses seperti ini, urutan-urutan kejadian adalah sebagai berikut:[114]

- ada pegawai baru dalam perusahaan,
- sebagai orang baru ia akan mengacu pada atasannya dalam perusahaan,
- bila atasan atau pimpinan perusahaan itu memberi kesempatan padanya untuk berperan aktif dalam suatu pemecahan persoalan, maka,
- pegawai baru tersebut akan memperoleh rasa puas yang sifatnya menguatkan keputusan-nya semula untuk masuk

dalam perusahaan.

[114] Untuk menciptakan kondisi kerja seperti itu, maka perusahaan sebenarnya dapat merancangnya sejak awal. [114] Selain tugas-tugas yang relatif rutin yang dibebankan pada manajer baru tersebut, maka dapat pula disisipkan beberapa tugas lain yang sifatnya khusus. [114] Misalnya, ia si manajer baru dapat dimasukkan ke dalam sua¬tu tim yang menangani proyek tertentu. [114] Tentunya tugas-tugas khusus yang diberikan itu harus sesuai dengan bidang keahliannya. [114] Selain itu, tingkat kesulitan yang dihadapi dalam tugasnya hendaknya proporsional dengan statusnya sebagai orang baru. [114] Jangan sampai orang baru ini mendapat [114] daging yang terlalu besar dan alot baginya untuk dikunyah".

[114] Banyak pula perusahaan yang menggunakan sistem mentor dalam program orientasi tenaga manajerial baru. [114] Yang biasa dikaryakan untuk tugas mentor ini adalah para eksekutif senior. [114] Cara ini memungkinkan manajer baru untuk lebih cepat mengenal medan. [114] Ia pun akan menyerap informasi-informasi (dan "trick-trick") dalam tugasnya yang mungkin tak bisa diperoleh melalui pola orientasi lain. [114] Mentor akan memberi tahu titik-titik bahaya yang perlu dihindari, kesempatan-kesempatan mana yang bakal muncul dan dimanfaatkan, serta 100 hal-hal lain (kecil maupun besar) yang bisa membuat manajer baru lebih efektif lebih cepat.

[114] Yang penting, si mentor memberi informasi tidak berdasarkan kerangka teoritis belaka tetapi sudah dicampurnya dengan unsur pengalaman dan kebijaksanaan yang diperoleh melalui proses kerja bertahun-tahun.

[114] Tentunya perusahaan harus selektif dalam memilih mentor. [114] Gunakan eksekutif-eksekutif atau tenaga senior lainnya yang benar-benar kompeten dan punya keinginan untuk membimbing tunas baru. [114] Ini penting karena yang ditangani adalah kader-kader calon penerus perusahaan. [114] Sikap dan cara kerja yang akan tumbuh

pada mereka bisa banyak ditentukan oleh pengalaman dini yang dilewati semasa di bawah pengawasan dan bimbingan mentor.

[114] Penting pula bagi manajer baru yang sedang dalam masa orientasi seperti di atas untuk memperoleh umpan balik yang cukup. [114] Performance appraisal (penilaian karya) terhadap aktivitas kerjanya tiap 3 bulan selama satu atau dua tahun dinilai banyak ahli perusahaan sebagai tidak berlebihan. [114] Tak perlu terlalu repot melaksanakan ini, cukup satu session tatap muka untuk mengutarakan apa yang telah dilakukan selama ini, mana yang dianggap benar atau efektif, mana yang kurang tepat, dan kira-kira apa yang bakal dihadapinya dalam waktu yang akan datang.

[114] Memang, tampaknya cukup rumit untuk mengurusi orang yang baru memasuki sebuah perusahaan. [114] Tetapi bila ini menyangkut tenaga yang dipandang penting oleh perusahaan ("bintang" begitu), [114] maka mau tak mau upaya ini harus ditelusuri. Betapa tidak. [114] Dalam suasana kompetitif seperti sekarang, Tenaga kerja yang baik pada dasarnya tak bisa dibeli; paling-paling hanya bisa "disewa" beberapa tahun saja. [114] Oleh karena itu penting menumbuhkan rasa betah dan loyal pada dirinya, agar penyewaan terha-dapnya berlangsung terus. [114]

BAB 2
FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Perencanaan (Planning)

Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah upaya sadar dalam pengambilan sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan dengan matang mengenai hal apa saja yang akan dilakukan dimasa mendatang oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: "Perenc anaan 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 (Dale Yoder, 1981:173) 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.

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.

1) 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.

2) Metode PSDM

Ada dua metode perencanaan sumber daya manusia, metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah 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 perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

2. Rekrutmen (Recruitment)

Schermerhorn menyatakan bahwa rekrutmen (Recruitment) merupakan suatu proses dalam penarikan kandidat guna mengisi posisi posisi yang kosong. perekrutan yang efektive akan memberikan suatu peluang kerja kepada orang orang yang

memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memeuhi kualifikasi dan spesifikasi dari perkerjaan.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105) rekrutmen (Recruitment) merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

Kemudian Schermerhorn (1997) mendefinisikan bahwa rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

1) Sumber dan Metode Rekrutmen Pegawai

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/ perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

2) Sumber Internal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. (Schuer & Jakson,1996:232) Beberapa alternatif perekrutan dengan sumber internal organisasi melalui:

a) Promosi
   - Perekrutan internal yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah.

b) Transfer/Rotasi
   - Di samping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan berifat horizontal (rotasi).

c) Pengkaryaan Kembali
   - Berlaku untuk karyawan yang diberhentikan sementara dan dipanggil kembali ketika ada jabatan yang kosong.

d) Kelompok Pekerja Sementara / Kontrak Kerja
   - Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja.

3) Sumber Eksternal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Eksternal

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi.Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut.Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten

daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru kedalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti :

a) Lembaga pendidikan
   - Perekrutan calon tenaga kerja dilakukan biasanya bila organisai/perusahaan memerlukan jenis pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerja. Melalui cara perekrutan ini, diharapkan dapat dibentuk karyawan sesuai yang diinginkan organisasi/perusahaan.

b) Teman/anggota keluarga karyawan
   - Organisasi/perusahaan dapat meminta jasa karyawan lama untuk mencarikan calon tenaga kerja. Umumnya karyawan yang dimintai tolong akan menyambut gembira, meskipun untuk tugas tersebut mereka tidak mendapatkan imbalan dalam bentuk materi. Lebih-lebih dalam kondisi sulitnya lapangan kerja seperti saat ini, karyawan akan gembira untuk menyodorkan informasi calon pegawai seperti saudara/teman/tetangga dan sebagainya

c) Lamaran terdahulu yang telah masuk
   - Perekrutan juga dapat diambil dari lamaran terdahulu yang telah masuk. Melalui pembukaan arsip atau file lamaran yang belum diterima, diharapkan akan didapat calon pegawai yang memiliki persyaratan sebagaimana yang diharapkan.

d) Agen tenaga kerja
   - Cara ini boleh dibilang relatif sangat baru dan belum populer

di Indonesia. Agen tenaga kerja adalah perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

e) Karyawan perusahaan lain
   - Perekrutan calon karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dapat dilakukan secara legal maupun illegal. Yang dimaksud legal disini adalah perusahaan yang ingin merekrut harus mengeluarkan sejumlah biaya yang akan dibayarkan kepada perusahaan tempat calon pegawai tersebut bekerja. Perekrutan model ini lebih dikenal dengan sebutan transfer. Sedangkan perekrutan secara illegal lebih dikenal dengan pembajakan. Kelebihan dari perekrutan ini adalah : pengalaman terjamin; training/latihan diperlukan sekadarnya; kemungkinan mendapatkan ide-ide baru besar. Namun juga terdapat kelemahan dalam cara ini, yaitu : loyalitas kurangterjamin, dan calon mungkin memiliki kebiasaan yang kurang sesuai dengan iklim organisasi.

f) Asosiasi profesi
   - Perekrutan dilakukan melalui asosiasi suatu profesi sebagai mediator penyedia tenaga kerja profesional bagi perusahaan, seperti di Indonesia terdapat KADIN, IWAPI, HIPMI, IAI, dsb.

g) Outsourcing
   - Terkadang perusahaan juga perlu melakukan efisiensi, beberapa pekerjaan yang dapat dilakukan tanpa harus mengangkat tenaga kerja tetap dapat menggunakan tenaga kerja kontrak (outsourcing).

3. [114] Seleksi

Seleksi tenaga kerja merupakan proses dalam menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang

tersedia. Tahap pertama yang diperlukan setelah menerima surat lamaran adalah menelaah riwayat hidup (curriculum vittae) para pelamar kerja. lalu dari riwayat hidup dilakukan penyaringan antara pelamar kerja yang nantinya akan dipanggil dengan pelamar yang gagal dalam memenuhi standar kualifikasi. kemudian kandidat yang telah terpilih dipanggil untuk diuji baik tertulis, wawancara atau proses uji seleksi yang lain.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara mengenai SDM sebenarnya dapat dilihat dari 2 aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Upaya dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan maka organisasi dapat memanfaatkan SDM yang dimilikinya seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan added value'bagi organisasi tersebut.

Merujuk dari fenomena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang terampil dan handal dibidangnya. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusianya itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan, disamping itu SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam pendayagunaan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Seleksi merupakan salah satu cara untuk memperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas. Menurut Ivancevich dalam Marwansyah (2010:128), seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang, atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi

untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini. Maka dari itu keputusan seleksi yang terbaik haruslah dijadikan perhatian yang serius agar dapat memperoleh SDM yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Keputusan yang buruk dapat membawa konsekuensi yang besar bagi organisasi. Bahkan pada suatu tingkat dasar, karyawan baru yang buruk tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak kepuasaan pelayanan, hubungan kerja, dan buruknya kualitas pelayanan. Seorang karyawan yang baru dapat mempengaruhi moral dan komitmen dari kolega secara merugikan serta menghambat usaha untuk membantu terbentuknya kerja sama dalam kelompok. Bagi manajer, yang kinerjanya selalu dinilai suatu keputusan yang buruk atau menyedihkan, dapat mereflesikan dengan sangat buruk kinerja selanjutnya dari manajer tersebut.. Bahkan jika memungkinkan, untuk mengeluarkan karyawan yang baru diterima secepat mungkin, biaya perekrutan telah terjadi, dan biaya serta kehilangan tenaga kerja dalam waktu yang diperlukan untuk menghasilkan pengangkatan karyawan yang lain dan waktu belajar dari individu yang baru dipilih sebagai karyawan juga perlu dipertimbangkan. Kita semua memiliki pengalaman yang menunjukan bagaimana mahalnya hidup dengan konsekuensi akibat keputusan yang salah tersebut. Untuk itu pengaruh utama dalam pembuatan keputusan adalah ketersediaan informasi yang akurat dan lengkap dari setiap tahapan proses rekrutmen dan seleksi. Oleh sebab itu, dalam setiap organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh SDM yang baik, handal, dan bermutu dalam posisinya harus mampu mengaplikasikan konsep dan esensi penting seleksi agar dapat menemukan dan mendapatkan SDM yang handal serta berkualitas.

1) Standar-Standar Metode Seleksi

Seleksi personil adalah proses dimana perusahaan-

perusahaan memutuskan tentang siapa yang akan atau tidak akan diijinkan masuk ke dalam organisasi. Beberapa standar-standar umum seharusnya memenuhi setiap proses seleksi. Dalam hal ini kita memfokuskannya pada lima hal yaitu: 1) reliabilitas; 2) validitas; 3) generalisabilitas; 4) utilitas; dan 5) legalitas.

a) Reliabilitas

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran kinerja; tingkatan dimana pengukuran kinerja bebas dari kesalahan acak. Hal-hal yang terkait dalam reliabilitas antara lain:

- Score Kebenaran dan Reabilitas Pengukuran. Kebanyakan dari pengukuran diselesaikan dalam seleksi personil berkaitan dengan karakteristik yang kompleks seperti intelegensi, integritas, dan kemampuan kepemimipinan. Untuk menghargai beberapa kompleksitas dalam pengukuran individu-individu, kita akan mempertimbangkan sesuatu yang konkrit dalam mendiskusikan konsep-konsep ini: pengukuran tinggi.
- Standar-standar bagi Reliabilitas. Terdapat banyak cara untuk meningkatkan reliabilitas dari sebuah tes, meliputi penulisan dengan jelas, dan sub bagian-sub bagian yang tidak bermakna ganda dan menambah jangka waktu tes.

b) Validitas

Validitas adalah perluasan dimana pengukuran kinerja menilai seluruh aspek-aspek yang relevan dari kinerja pekerjaan. Hal-hal yang terkait dengan validitas antara lain:

- Kriteria --- Validitas terkait, yaitu suatu metode pembuatan validitas dari metode seleksi personil dengan memperlihatkan korelasi substansial antara nilai tes dengan nilai kinerja pekerjaan.

- Kajian Kriteria – validitas terkait ini berasal dari dua varietas, yaitu 1) Predictive Validation, yang berusaha membangun hubungan empirik antara skor tes pelamar dan kinerja akhir mereka pada pekerjaan. 2) Concurrent Validation, dimana tes dialamatkan pada seluruh individu-individu yang sedang memegang pekerjaan dan kemudian skor jabatan dikorelasikan dengan pengukuran yang ada dari kinerja pekerjaan mereka.
- Validasi Isi, yaitu suatu tes – strategi validasi yang dilakukan dengan mendemonstrasikan sub bagian-sub bagian, pertanyaan-pertanyaan, atau masalah-masalah tersebut yang dibentuk oleh suatu tes adalah contoh representative dari jenis-jenis situasi atau masalah-masalah yang terjadi pada pekerjaan.

c) Generalisabilitas

Generalisabilitas adalah tingkatan dimana validitas dari suatu metode seleksi dibangun dalam satu konteks yang diperluas ke konteks lainnya.

d) Utilitas

Utilitas adalah tingkatan dimana informasi diberikan oleh metode-metode seleksi meningkatkan efektivitas dari penyeleksian personil dalam organisasi nyata.

e) Legalitas

Legalitas merupakan standar akhir dalam metode seleksi. Seluruh metode seleksi harus sesuai atau mengikuti peraturan atau undang-undang yang berlaku dan kebiasaan-kebiassaan hukum yang berlaku.

4. Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan atau istilah lainnya training adalah suatu proses pembelajaran yang melibatakan perolehan suatu keahlian,

peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja para tenaga kerja. bahkan pelatihan ini telah diatur dalam undang undang pada tahun 2003 yang menyatakan pelatihan kerja merupakan semua aktivitas untuk memberikan, mendapatkan, menigkatkan dan mengmbangkan kompetensi kerja, produktivtas, kedisiplinan, sikap serta etos kejra pada tingkat keterampilan dan keahlian tertntu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan. Pengembangan atau development merupakan upaya penyiapan individu guna menanggung tanggungjawab yang beda ataupun lebih tingggi dalam perusahaan. Hani handoko dalam bukunya pada tahun 2001 menyatakan latihan dan pengembangan merupakan hal yang berbeda. Latihan atau istilah (training) mempunyai tujuan untuk memperbaiki penguasaann berbagai keterampilan dan tehnik pelaksaan kerja tertentu, terperinci dan rutin. sederhananya, latihan untuk menyiapkan tenaga kerja guna melakukan pekerjaan - pekerjaan sekarang. sedangkan pengembangan memiliki lingkup yang lebih luas lagi dalam usaha memperbaiki serta meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap ataupun kepribadian.

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja. Pengenalan dan orientasi perlu diprogamkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan kerja yang baru.

Materi-materi yang diberikan pada masa orientasi kepada para SDM/ Karyawan baru meliputi :

- Profil organisasi termasuk didalamnya sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan, struktur organisasi perusahaan berikut para pemangku jabatan pada seluruh departemen yang perlu diketahui.

- Peraturan-peraturan dan berbagai kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan hak dan kewajiban karyawan.
- Berbagai fasilitas yang mungkin dapat digunakan atau tidak boleh digunakan oleh karyawan.
- Pengenalan kondisi lingkungan kerja dimana karyawan tersebut akan berja seperti siapa yang menjadi atasanlangsung,atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan, kondisi ruangan kerja, dan fasilitasnya.
- Pengenalan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh SDM yang bersangkutan sesuai dengan job description.

1) Analisa Dari Kebutuhan Pelatihan

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.

Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan (HRD atau Diklat) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi peserta pelatihan sebagai individu maupun bagi

perusahaan.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
- Memastikan bahwa para peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
- Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
- Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
- Memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan
- Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun

waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang di lakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran, supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang mempunyai kinerja rendah.

Memang masih banyak pekerja yang enggan menghadapi evaluasi kinerja,karena mereka melihatnya sebagai alat pimpinan untuk memberikan hukuman. Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating and controlling). Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan, dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering di minta memberikan evaluasi misalnya terhadap kualitas barang yang di jual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani, dan lain-lain. Oleh sebab itu tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik.

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, proses evaluasi kinerja mengikuti tahapan perencanaan, pembinaan, dan pelaksanaan evaluasi.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian

sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula.

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit-unit organisasi dan kinerja unit-unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen. Oleh sebab itu evaluasi kinerja perorangan perlu dilakukan supaya dapat mengetahui simpul-simpul keterlambatan dan atau penyimpangan untuk kemudian diatasi dan diperbaiki. Evaluasi kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan,terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera di perbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja perusahaan juga digunakan untuk menyusun rencana kerja perusahaan selanjutnya.

Evaluasi kinerja kelompok atau unit kerja dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pencapaian sasaran kelompok atau unit kerja tersebut dalam rangka pencapaian sasaran organisasi atau perusahaan. Hasil evaluasi kinerja kelompok atau bagian unit kerja digunakan untuk meluruskan dan atau mempercepat proses produksi bila terdapat penyimpangan dan keterlambatan, serta sebagai untuk memodifikasi rencana yang sedang berjalan dan atau sebagai bahan perencanaan ke depan.

Evaluasi kinerja merupakan tahap akhir dari siklus manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh rencana kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh tujuan pembinaan kinerja telah dicapai.

Evaluasi kinerja tersebut sekaligus harus mampu mengindikasikan masalah-masalah yang telah dicapai. Evaluasi kinerja tersebut sekaligus harus mampu mengindikasikan masalah-masalah yang telah dihadapi. Semuanya digunakan untuk penyusunan rencana kerja tahap berikutnya.

Evaluasi kinerja dirasakan bermakna bila hasilnya dapat dimanfaatkan. Sebagaimana dikemukakan di atas, hasil EK dapat dimanfaatkan untuk beberapa tujuan. Untuk itu perlu dipersiapkan atau disusun sarana atau sistim pendukung.

Pertama, sistim promosi dan mutasi. Tenaga yang berhasil mencapai kinerja yang prima, potensial untuk dibebani tanggung jawab yang lebih besar melalui promosi, atau diberi kesempatan memperkaya pengalaman melalui mutasi.

Kedua, sistim pemberian imbalan atau kompensasi. Orang yang berprestasi memberikan kontribusi yang lebih besar, wajar memperoleh imbalan yang lebih besar.

Ketiga, perencanaan karier. Setiap orang akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya bila hal itu membuka peluang untuk meningkatkan kariernya.

Keempat, terutama bagi pekerja yang mempunyai kinerja di bawah standar perlu ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya, baik melalui program pendidikan dan pelatihan maupun melalui pemberdayaan serta pengembangan sikap dan etos kerja.

Kelima, tingkat kinerja individu dan kinerja perusahaan yang rendah menuntut supaya di perusahaan disusun program peningkatan produktivitas yang menyeluruh dan terintegrasi. Hal ini dapat di lakukan antara lain dengan perbaikan sistim kerja dan manajemen, penerapan teknologi tepat guna, serta peningkatan kompetensi dan profesionalisme sumberdaya manusia.

Evaluasi kinerja fungsinya tak kalah penting dari fungsi manajemen yang lain. fungsi evaluasi dan fungsi monitoring

adalah berbeda dan terkadang sulit dipisahkan. dalam penyusunan sebuah sistem dan pembagian tugas, fungsi dan pembagian peran kadang kala tak semestinya perlu dipisahkan secara nyata. fungsi manajemen atas (puncak) contohnya, meliputi keseluruhan fungsi mulai dari planning hingga controlling. maka dari itu, evaluasi oleh pimpinan perusahaan sering dilakukan dalam rapat kerja, rapat pimpinan ataupun temu muka. fungsi evaluasi manajemen sumber daya manusia tidaklah berdiri sendiri, fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pemantauan dan fungsi pelaporan. fungsi evaluasi manajemen sumber daya manusia berguna supaya perusahaan tidak lagi melakukan kesalahan yang sama.

6. Kompensasi

Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung yang berbentuk uang ataupun barang kepada tenaga kerja (karyawan) sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. prinsip dari kompensasi ialah adil serta layak menyesuaikan dengan tanggung jawab tenaga kerja dan prestasinya

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan

kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bias turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

1) Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

a) Memperoleh Personalia Yang Qualified

Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Seain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebi baik.

b) Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang

Apabila kita menginginkan kayawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif

c) Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk

memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e) Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematik organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

f) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan aktivitas untuk menyatukan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan para karyawan, sehingga menciptakan kerjasama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Integrasi berasal dari bahasa inggris "integration" yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan dan kata integritas juga berasal dari kata sifat latin integer (utuh, lengkap). Integrasi sosial dimaknai sebagai proses penyesuaian di antara unsur-unsur yang saling berbeda dalam kehidupan masyarakat sehingga menghasilkan pola kehidupan masyarakat yang memilki keserasian

fungsi.

Dalam konteks ini, integritas adalah rasa batin "keutuhan" yang berasal dari kualitas seperti kejujuran dan konsistensi karakter . Dengan demikian, orang dapat menilai bahwa orang lain "memiliki integritas" sejauh mereka bertindak menurut, keyakinan nilai-nilai dan prinsip-prinsip mereka mengaku terus. Definisi lain mengenai integrasi adalah suatu keadaan di mana kelompok-kelompok etnik beradaptasi dan bersikap komformitas terhadap kebudayaan mayoritas masyarakat, namun masih tetap mempertahankan kebudayaan mereka masing-masing. Integritas (menurut kamus kompetensi) adalah bertindak konsisten sesuai dengan kebijakan dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

Integritas adalah konsep konsistensi tindakan, nilai-nilai, metode, langkah-langkah, prinsip, harapan, dan hasil. Dalam etika, integritas dianggap sebagai kejujuran dan kebenaran atau akurasi dari itu tindakan seseorang. Integritas dapat dianggap sebagai kebalikan dari kemunafikan , dalam bahwa hal konsistensi internal sebagai kebajikan, dan menunjukkan bahwa ternyata pihak yang memiliki nilai-nilai yang bersengketa harus menjelaskan perbedaan itu atau mengubah kepercayaan mereka.

Integritas adalah fondasi yang diperlukan sistem apapun berdasarkan supremasi hukum dan objektivitas dan merupakan salah satu yang paling penting dan sering mengutip istilah kebajikan.

1) *Karakterisatik Integritas*

Kata Integritas seringkali digunakan sebagai landasan/ acuan untuk melahirkan sebuah petuah atau pepatah dari manusia/orang-orang yang sudah dianggap sempurna baik secara mental maupun sepiritual, karena itu kata Integritas sudah melekat pada pribadi orang-orang yang "arif dan

bijaksana" yang dalam kehidupan kesehariannya mampu menjadi sosok manusia anutan dan sebagai panutan, atau sebagai tuntunan, bukan tontonan. Sosok manusia seperti itu sangat jarang dijumpai, bahkan mungkin tidak ada, apalagi dijaman seperti sekarang ini.

Kata Integritas menjadi petuah untuk membentuk manusia-manusia seperti itu, baik secara individu maupun kelompok, bagi para pejabat maupun bukan, bagi simiskin maupun sikaya, bagi seorang presiden sekalipun. Kata Integritas cocok dan relevan dengan kondisi bangsa Indonesia yang sedang berbenah diri melalui good governance dan clean government. Sayangnya kita sendiri seringkali pandai mengambil kata itu hanya sebagai pajangan yang melahirkan dalil-dalil akal sehingga terkesan menjadi akal-akalan. Padahal jika disimak baik-baik, kata Integritas itu sudah jelas "nasNya" dari kitab-kitan suci buatan Tuhan. Yang penting bagi kita sekarang ini adalah membuat komitmen (individu/kelompok), mengadakan "perubahan" menjadi manusia..? Sekarang, bukan besok atau lusa. Kewajiban kami daripenulisi hanya menyampaikan. Karena penulis tau tujuannya sangat baik dan mulia. Oleh karena itu simaklah baik-baik di bawah ini.

Andrian Gostik & Dana Telford hanya seorang penemu teori ini, bukan dan belum tentu mampu melakukannya. Ada 10 karakteristik yang secara konsisten diperlihatkan oleh orang-orang dengan integritas. Integritas adalah konsistensi antara tindakan dan nilai. Orang memiliki integritas hidup sejalan dengan nilai-nilai prinsipnya. Kesesuaian antara kata-kata dan perbuatan merupakan hal yang esensial. Jika setiap orang tidak lagi memegang kata-katanya, hubungan fundamental yang berkaitan dengan kepercayaan, seperti

perkawinan dan keluarga, berada diambang kehancuran. Jika perusahaan tidak lagi menghormati segala komitmennya, tidak mungkin perdagangan berkembang, karena pada dasarnya kontrak, dimana salah satu pihak menyediakan barang dengan keyakinan bahwa pihak lain akan memberikan kompensasi dimasa depan, tidak terjadi jika janji-janji selalu diingkari.

2) Pentingnya Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan.

Karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi peruashaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau

bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining.

Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Kayawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

8. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah aktivitas untuk memelihara atau bahkan meningkatkan kondisi mental, fisik dan loyalitas pekerja supaya tercipta adanya kerjasama yang panjang. Menurut Edwin B. Flippo "the maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees". Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.Oleh karena itu, keamanan dan keselamatannya perlumen dapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Pemeliharaan (maintenance) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer.Jika pemeliharaan karyawan kurangdiperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang

tercapainya tujuan perusahaan

Supaya karyawan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, danbersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manajer.Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaanya jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Pemeliharaan (maintenance) adalah usaha mempertahankan dana atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dansikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

1) Asas-asas Pemeliharaan Karyawan

a) Asas Manfaat dan Efesiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efesien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan.Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.Asas ini harus deprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.

b) Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menja didasar program pemeliharaan karyawan.Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efesien menunjuang tercapainya tujuan perusahaan.

c) Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan

asa sini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

d) Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan mentri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

e) Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

2) Pentingnya Pemeliharaan Tenaga Kerja

Pemeliharaan SDM dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina SDM dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan selama melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Faktor yang mendorong perlunya perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia adalah :

a. Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang apabila tidak dipelihara dapat, menimbulkan kerugian bagi perusahaan
b. Sumber daya manusia adalah manusia yang biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan berubah-ubahnya lingkungan sekitar. Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang

bersangkutan.

3) Kegiatan Pemeliharaan Tenaga Kerja

Kegiatan pemeliharaan terhadap SDM yang dilakukan perusahaan melakukan sasarn utama, yaitu tetap bertahannya SDM dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. SDM akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannyya dan waktunya bagi perusahaan. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk :

1. Meningkatkan loyalitas SDM terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
3. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
4. Meningkatkan rasa aman, bangga dan ketenangan jiwa SDM dalam melakukan pekerjaan.
5. Meningkatkan kinerja SDM.
6. Menurunkan tingkat kemangkiran SDM.
7. Menurunkan tingkat turn over SDM.
8. Menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

9. Pemberhentian

Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah peng-akhiran suatu hubungan kerja perusahaan dengan tenaga kerja yang disebabkan oleh sesuatu hal yang mengakibatkan hak dan kewajiban berakhir antara pemberi kerja (perusahaan) dengan tenaga kerja.

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerjas seseorang

karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Istilah pemberhentian juga mempunyai arti yang sama dengan separation yaitu pemisahan. Pemberhentian juga bisa berarti Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan harus berdasarkan dengan Undang – undang No 12 Tahun 1964 KUHP dan seijin P4D atau P4P atau seijin keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai "tenggang waktu dan ijin pemberhentian". Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang diberhentikan membawa biaya penarikan, seleksi, pelatihan dan proses produksi berhenti. Pemberhentian yang dilakuakn oleh perusahaan juga harus dengan baik – baik, mengingat saat karyawan tersebut masuk juga diterima baik – baik. Dampak pemberhentian bagi karyawan yang diberhentikan yaitu dampak secara psikologis dan dampak secara biologis. Pemberhentian yang berdasarkan pada Undang –undang 12 tahun 1964 KUHP, harus berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan misalnya memberikan uang pension atau pesangon. Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian dilakukan berarti karyawan tersebut sudah tidak ada ikatan lagi dengan perusahaan (Drs. Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia,2001). Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir manajer sumberdaya manusia yang dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alas an, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Mutiara Sibarani Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2004).

1) Alasan Pemberhentian

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, ada yang bersifat karena peraturan perundang-undangan, tapi ada juga karena keinginan pengusaha, agar tidak terjadi hal semena-mena yang dilakukan pengusaha, maka pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian karyawan. Dalam pengertian ini pemerintah tidak melarang secara umum untuk memberhentikan karyawan dari pekerjaannya. Jangan karena tidak cocok dengan pendapat perusahaan atau bertentangan dengan kehendak atau keinginan pengusaha yang mengharapkan karyawan terus bekerja utuk meningkatkan produksinya, karyawan tersebut langsung diberhentikan, tanpa melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan tanpa dijelaskan alasan-alasannya kepada karyawan. Oleh karena demikian, untuk melindungi karyawan dari tindakan demikian, maka pemerintah telah mendapatkan kebijakannya sebagai tertuang di dalam undang-undang No. 13 Tahun 2003.

Melayu Hasibuan menyebutkan beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan yaitu:

a) Undang-Undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang. Pemberhentian terjadi karena perundang – undangan. Seorang karyawan terpaksa dihentikan dari perusahaan karena terlibat dengan organisasi terlarang atau karyawan tersebut dihukum

akibat perbuatannya. Seperti contoh karyawan tesebut merupakan salah satu anggota G30S/PKI atau karyawan tersebut melanggar hukum.

b) Keinginan perusahaan

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan dapat terjadi karena karyawan tersebut berusia lanjut dan tidak memiliki keuntungan lagi bagi perusahaan. Karyawan tersebut sudah berusia lanjut, kurang cakap atau melakukan tindakan yang merugikan seperti korupsi.

c) Keinginan Karyawan

Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik.

d) Pensiun

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

Pensiun atas keinginan dari karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh karyawan yang pensiun diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik, sedangkan

bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya.

e) Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan suatu perusahaan akan diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian yang seperti ini tidak akan menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima oleh perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawanya di dalam sutau kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang.

f) Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis hubungan kerjanya dengan perusahaan akan terputus. Perusahaan tersebut akan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkannya sesuai dengan peraturan yang ada. Seorang karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur di dalam undang-undang. Misalnya, pesangon lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

g) Perusahaan dilikudasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian

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

2) Proses Pemberhentian

Jika pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka cara yang ditempuh diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964. pengusaha yang ingin memutuskan hubungan kerja dengan pekerjanya harus mendapatkan izin terlebih dahulu dari P4D untuk pemutusan hubungan terhadap sembilan karyawan atau kurang, dan izin dari P4P untuk pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja yang jumlahnya sepuluh orang ke atas. Selama izin belum diberikan pemutusan hubungan kerja belum sah maka kedua belah pihak harus menjalankan kewajibannya.

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah, dan dilakukan dengan cara sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima sebagai karyawan. Dengan demikian, hubungan antara perusahaan dan mantan karyawan tetap terjalin dengan baik. Akan tetapi pada kenyataanya sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi, yang seharusnya pemecatan karyawan harus berdasar kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

3) Pengaruh Pemberhentian Karyawan Terhadap Perusahaan

Dengan adanya pemberhentian karyawan tentu berpengaruh sekali terhadap perusahaan terutama masalah dana. Karena pemberhentian karyawan memerlukan dana yang cukup besar diantaranya untuk membayar pensiun atau

pesangon karyawan dan untuk membayar tunjangan-tunjangan lainnya. Begitu juga pada saat penarikan kembali karyawan, perusahaan pun mengeluarkan dan yang cukup besar untuk pembayaran kompensasi dan pengembangan karyawan.

Dengan adanya pemberhentian karyawan tersebut tentu sangat berpengaruh sekali terhadap karyawan itu sendiri. Dengan diberhentikan dari pekerjaannya maka berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan dan keluarganya. Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan beberapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang behenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dianggap cukup.

BAB 3
PENTINGNYA MANAJEMEN SDM

Apabila seseorang mendirikan suatu perusahaan yang kompleks maka peran Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia sangat diperlukan. Manajemen Sumber Daya Manusia ini berperan sebagai perlakuan memanusiakan manusia. Sebelum kita membahas lebih lanjut mari kita lihat apa itu Sumber Daya Manusia. Pentingnya MSDM ini dapat disoroti dari berbagai perspektif. S.P. Siagian menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM dari enam prespektif yaitu perspektif politik, ekonomi, sosial-kultural, hukum, administrasi dan teknologi.

1. Perspektif Politik.

Pentingnya MSDM pada perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro, bahwa sumber daya manusia merupakan asset yang penting yang dimiliki oleh suatu organisasi mulai dari level makro (Negara), bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber day amanusia ynag terdidik, trampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setyia pada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi. Jadi sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan. Tanpa MSDM yang handal pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif.

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada menajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengkaitkannya dengan raison d'etre suatu Negara bangsa. Berarti mendekatan politik melihat manajemen sember daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara makro.

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat pula dari keyakinan yang semakin

dalam dikalangan politisi bahwa aset terpenting yang dimiliki oleh suatu Negara bangsa adalah SDM nya. Pengamatan yang amat kasual saja tentang pengalaman banyak Negara sudah membuktikan kebenaran pendapat berbagai pendapat dinegara dunia yang meskipun memiliki sumber daya dan kekayaan alam,akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat Negara lain kagum terhadapnya.

Logikanya ialah bahwa Negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia lebihmudah lagi mencapai kemajuan yang didambakan oleh masyarakatnya.akan tetapi sebaliknya sumber daya non manusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik .artinya, sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga, akan tetapi modal tersebut hanya ada artinya apabila digunakan oleh manusia, tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat sebagai keseluruhan.

2. Perspektif Ekonomi

Dari perspektif ekonomi orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lainkarena untuk kepentingan ekonomi semata-mata. Anggapan yang demikian dijustifikasikan oleh kenyataan bahwa manusia sering dipandang sebagai salah satu factor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Manusia tidak bias diasamakan dengan begitu saja dengan mesin, peralatan, modal, metode dan pasar. Hal seperti tersebut merupakan tindakan yang mengingkari kenyataan bahwa manusia sebagai makhluk yang dinamis, penuh cinta, rasa, dan

karsa. Jadi manusia adlah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan.

Mungkin dapat dikatakan bahwa pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang manajemen SDM.Dikatakan demikian karena SDM sering dipandang sebagai salah satu factor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salah satu criteria utama yang digunakan mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi. Oleh karena itu dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk mengatakan salah sama sekali.

Persepsi yang keliru tentang perenan SDM dapat timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai jenis mesin yang canggih. Mesin dapat digunakan dalam kurun waktu yang panjang. Bagi sementara manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatik sering lebih menarik lagi karena berbagai pertimbangan, seperti :

1. Mesin tidak mengeluh
2. Mesin tidak melawan perintah
3. Mesin tidak mangkir dari tempat tugas
4. Mesin tidak melancarkan pemogokan
5. Mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lain.
6. Mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib

7. Mesin tidak melakukan berbagai tindakan negatif.

Untuk menghasilkan barang atau jasa tertentu diperlukan bahan mentah dan atau baham baku. Suatu perusahaan pada umumnya tidak menghasilkan sendiri bahan mentah atau bahan baku tersebut, kecuali oleh perusahaan besar yang bersifat oligopoly. Bahan-bahan tersebut biasanya dibelinya dari sumber-sumber lain. Untuk itu sudah barang tentu diperlukan pula biaya untuk pengangkutan, penyimpanan dan pemprosesan. Dapat dipahami bila pimpinan perusahaan mengambil berbagai langkah guna memahami bahwa :

a). Bahan mentah atau bahan baku dibeli dengan harga yang serendah mungkin
b) Pengangkutan yang paling murah tetapi paling aman.
c) Waktu penyimpanan yang sesingkat mungkin dengan menempuh cara yang paling aman
d) Pemprosesan yang berlangsung sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan.

Cara berpikir manajer tidak mustahil dipengaruhi pula secara dominan oleh pasaran barang atau jasa yang dihasilkan. Orientasi demikian memang benar karena melalui penguasaan pangsa pasar tertentulah barang dan jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan keuntungan yang merupakan motif bagi keberadaan organisasi dan sebagai salah satu adanya kepercayaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan yang menghasilkannya.

Menciptakan teknik metode, mekanisme dan prosedur kerja memang merupakan hal yang mutlak perlu karna manfaatnya yang sangat besar. Sebagaimana diketahui, setiap organisasi perlu melakukan kegiatan pemgembangan system. Salah satu segi system yang amat penting adalah mekanisme dan prosedur kerja yang baku. Peranannya yang utama adalah sebagai “peraturan permainan”

yang mengikat semua orang dalam organisasi. Meskipun gaya merumuskannya dapat beraneka ragam, biasanyaprosedur kerja mengatur berbagai hal, seperti :

a) Pola pengambilan keputusan
b) Pola koordinasi
c) Pola pendelegasian wewenang
d) Jalur dan saluran pertanggungan jawab
e) Pola hubungan kerja, baik secara vertical maupun horizontal
f) Pola format frekuensi
g) Mekanisme pemecahan masalah
h) Interaksi dengan pihak-pihak eksternal
i) Dan hal-hal lain yang dipandang perlu

Disamping prosedur kerja yang bersifat umum tersebut diatas, biasanya disusun dan ditetapkan pula mekanisme dan prosedur kerja yang menyangkut bidang-bidang fungsional dalam organisasi. Bagi suatu instansi dilingkungan pemerintahan, misalnya, kepegawaian, tender proyek dan lain sebagainya.

Akan tetapi harus segera ditekankan bahwa terciptanya prosedur kerja yang tersusun rapid an dinyatakan dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh yang berkepentingan bukanlah tujuan, melainkan hanya sebagai alat, meskipun alat yang sangat penting. Sebagai alat prosedur, prosedur kerja apabila ditaati oleh semua orang dalam organisasi akan membawa berbagai akibat positif. Wujud berbagai akibat positif itu, antara lain, adalah :

a) Lancarnya koordinasi
b) Tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi
c) Terbinanya hubungan kerja yang serasi
d) Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang
e) Terhindarnya organisasi dari berbagai jenis pemborosan
f) Lancarnya proses pengambilan keputusan

g) Terjaminnya keseimbangan anatara hak dan kewajiban para anggota organisasi

3. Perspektif Hukum

Dalam organisasi terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atu perjanjian yang kesemuanya dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antar organisasi dengan anggotanya, antara orang yang memperkerjakan dengan orang yang dipekerjakan. Pemeliharaan keseimbangan tersebut menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban itu sendiri dari masing-masing pihak dalam organisasi. Semua itu bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu sitem amnajemen yang tepat. MSDM yang dikelola secara tepat dan teratur merupakan alternative yang paling relevan.

Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban pun harus diusahakan agar terus- menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan para anggotanya lah yang dirugikan. Disini lah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen SDM.

4. Perspektif Sosial Kultural

Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini yaitu:

Pertama, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya. Harkat dan martabat tidak bisa diukur dengan hal-hal yang bersifat kebendaan tetapi juga non fisisk, diman bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan fisik saja melainkan juga untuk diwujudkannya kebutuhan sosio-psikologis.

Kedua, ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu system MSDM

yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis teriakt pada norma-norma sosial yang berlaku didalam masyarakat dimana ornag itu menjadi bagian. Nilai-nilai itulah yang akan menentukan baik-buruknya,wajar-tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang. Pemahaman tentang besarnya perhatian pihak terhadap manajemen SDM juga memerlukan pendekatan sosio-kultural. Pendekatan ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan mertabat manusia. Alasannya ialah karena meskipun benar bahwa teori manajemen, tesmasuk manajemen SDM, bersifat universal, penarapannya tidak pernah bebas nilai.

Nilai-nilai sosial budaya menentukan yang baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menilai perilaku seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, termasuk kelompok kerja di mana seseorang berkarya.

Meskipun demikian suatu hal yang kiranya tidak boleh dilupakan ialah bahwa sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Akan tetapi biasanya perbedaan-perbedaan tersebut, yang bersifat idiosinkronatik sekalipun, tidak boleh menyimpan dari nilai-nilai sosial yang berlaku. Berbagai perbedaan dapat timbul sebagai akibat berbagai factor seperti:

a) Sejarah organisasi,
b) Dasar filsafati pembentukan organisasi,
c) Filsafat hidup pendiri organisasi,
d) Jenis kegiatan organisasi,
e) Konfigurasi para anggotanya,
f) Para “stakeholders”yang harus dihadapi dan dipuaskanoleh

organisasi,

g) Barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi,

Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa norma-norma sosio-kultural yang berlaku dimasyarakat luas dan teori yang sudah diakui secara universal perlu diperhitungkan dalam menumbuhkan dan memelihara kultur organisasi yang bersangkutan.

5. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada jama modern ini menjadi semakin penting. Manusia moder sekarang lebih mengenal pameo manusia organisasional. Tanpa organisasi tanap bantuan orang lain tiadk akan bisa mewujudkan impiannya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk berorganisasi. Ini mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia tergantung pada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada pada organisasi. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

Salah satu ciri yang menonjol dari abad sekarang ini ialah terciptanya berbagai jenis organisasi. Apa pun yang telah dicapai oleh umat manusia, seperti kemampuan menjelajahi angkasa luar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang semakin tinggi bagi semakin banyak orang, komunikasi dengan berbagai sarana yang amat canggih, peningkatan taraf hidup semakin banyak orang, pemahaman yang semakin mendalam tentang kehidupan didasar laut, wahana amgkutan yang semakin cepat dan nyaman sehingga bumi ini terasa seolah-olah makin kecil, kesemuanya itu dicapai dengan pemanfaatan organisasi.

Dengan perkataan lain,apakah orang berbicara tentang politik,ekonomi,sosial budaya,pertahanan dan keamanan,ilmu pengetahuan,terknologi dan berbagai segi kehidupan dan

penghidupan lainnya,kesumuanya tidak mungkin bias dilepaskan kaitannya dengan organisasi. Efektivitas adalah pemanfaaatan sumber daya,dana,sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkanSebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya.berarti efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal,yaitu :

a) Sumber daya,dana,sarana,dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi
b) Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan,
c) Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan,
d) Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan

6. Perspektif Teknoloogi

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagi perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang IPTEK. Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan terbut. Untuk itu manusia perlu berbekal kemampuan, kecakapan, ketrampilna yang sesuai. Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu system manjemen sumber daya manusia yang tepat. (Faustino, 2003: 15)

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia.dilihat sepintas lalu,dampak tersebut dapat dikatakan bersifat negative karena kesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan brbagai hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada berkurangnya kesempatan kerja karena semakin banyak kegiatan yang tadi nya dilakukan oleh manusia"diambil alih"oleh

berbagai jenis mesin.

Kegiatan produksi dalam suatu organisasi niaga,misalnya,dapat mengalami empat tahap perkembangan,yaitu pelaksanaan kegiatan secara manual,mekanisasi,otomasi dan robotisasi.perkembangan dari satu tahap ke tahap berikutnya menunjukkan semakin bersanya peranan manusia.artinya,pada tahap mekanisasi,intervisasi manusia dalam proses produksi masih cukup besar.pada tahap otomasi intesitas intervensi tersebut tampak semakin berkurang. pada tahap robotisasi peranan manusia dapat dikatakan menjadi sangat minim.hal demikian tampak sangat jelas dalam pekerjaan perakitan.

Semua orang sepakat bahwa harus dicari jalan keluar dari situasi dilematik demikian.yang belum disepakati benar ialah caranya.mempertemukan dua pihak yang seolah-olah menganut dua pandangan yang berlawanan secara diamertikal itu memang tidak mudah,tetapi tidak mustahil bahkan merupakan suatu keharusan.titik tolaknya ialah dengan cara menemukan titik-titik persamaaan pandangan.misalnya,baik yang menganut pandangan pemanfaatan teknologi secara maksimal maupun yang lebih menonjolkan pemanfaatan sumber daya manusia sama-sama sependapat bahwa :

a) Pertumbuhan ekonomi yang wajar mutlak perlu diusahakan bersama,
b) Para pemilik modal wajar mengharapkan modalnya kembali dengan cara-cara yang wajar pula,
c) Tingkat pengangguran harus ditekan hingga rendah mungkin,
d) Kemajuan di bidang teknologi harus dimanfaatkan ,
e) Kemajuan di bidang teknologi harus diabdikan kepada kepentingan manusia bukan sebaliknya.

Dengan demikian jelas bahwa penentuan pilihan seyogianya tidak didasarkan pada pendekatan yang dikotomik dan tidak pula

didasarkan pada pandangan"hitam atau putih".artinya,pilihan bukan dalam arti pemanfaaatan kemajuan teknologi semaksimal mungkin dengan mengorbankan sumber daya manusia,tetapi juga tidak dengan mengabaikan sama sekali perkembangan teknologi.

BAB 4
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997, p. 53) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003, p. 6) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva'i(2004:35) “tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baiik segi kuantitatif,kualitatif, strategi dan operasionalnya ,maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang”. Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan .

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource

Planning) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia. Tujuan dari integrasi system adalah untuk menciptakan proses prediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkandengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu:

- Pertama adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang penganggur terbuka (open unemployment). Angka

ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta.

- Kedua, tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar yaitu sekitar 63,2 %. Kedua masalah tersebut menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi.Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai dengan tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (

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 gejolak 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 strategis 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 strategi 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) Manfaat Perencanaan SDM

Dengan perencaaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

a) 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:
   - Jumlah karyawan yang ada
   - Berbagai kualifikasinya
   - Masa kerja masing-masing karyawan
   - Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
   - Bakat yang masih perlu dikembangkan
   - 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:

- Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
- Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
- Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatanya tidak mengalami perubahan.

[114] b) 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.

c) Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbgai 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.

d) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelengarakan berbagai aktivitas baru kelak.
e) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penaganan 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).
f) 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.
g) 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:
    - Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
    - 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

h) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusuia 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.

i) 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.

j) Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagi 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.

3. Proses Dalam Perencanaan SDM

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.

a) Komponen-komponen Perencanaan SDM

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

- 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.

- 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.

b) Syarat – syarat perencanaan SDM

- Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis,

organisasi dan situasi persediaan SDM.

- Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

c) 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
- Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- Menetapkan beberapa alternative.
- Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.

- Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode Perencanaan SDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah 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 perencananya.Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

d) Pengevaluasian Rencana SDM

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

- Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa

yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

e) Kendala-kendala Perencanaan SDM

- 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.

- 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.

- Situasi SDM

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

- Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah/ Peraturan Pemerintah

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

2) Penyusunan rencana SDM

Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai,

penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

3) Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan Evaluasi Sumber Daya Manusia dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi. Yang lain dapat pula mengenai dayanya sendiri atau orangnya sendiri yang juga memerlukan pengawasan dan evaluasi. Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak buahnya. Dengan demikian, fungsi manajemen sumber daya manusia ini sama pentingnya dengan perencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan langkah lanjut dari perencanaan, tetapi sesudah dilaksanakan menyusul kedua fungsi ini karena pengendalian dan pengawasanlah yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan

4. Tahapan Perencanaan SDM

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

Perencana (planner) adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (planning) yang hasilnya menjadi rencana (plan). Langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditunjukkan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
- Penetuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- Penentuan dan implementasi program.

Umumnya proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu tahapan Peramalan Kebutuhan (Needs Forcasting) dan Perencanaan Program (Program Planning). Menurut French (1986), perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain. Sedangkan perencanaan program dilakukan

setelah selesainya perkiraan kebutuhan. Menurut James Welker dalam French (1986), perencanaan program meliputi dua hal yaitu manajemen kinerja dan manajemen karier. Beberapa tahap yang terkait dengan perencanaan SDM antara lain sebagai berikut:

1) Tahap Peramalan Kebutuhan SDM di Masa Depan

Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Prakiraan kebutuhan (Needs Forcasting) secara garis besar terbagi atas 4 kelompok yaitu:

a) Kondisi Eksternal
b) Persyaratan SDM di masa mendatang
c) Ketersediaan SDM di masa mendatang
d) Prakiraan kebutuhan SDM

2) Tahap Perencanaan Program

Rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar yaitu :

a) Manajemen Kinerja, meliputi tiga hal :
   - Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, kualitas kehidupan kerja dan lain-lain.
   - Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, evaluasi kinerja dan lain-lain.
   - Struktur imbalan seperti kompensiasi dan pembagian keuntungan.
b) Manajemen Karier, meliputi empat hal :
   - Sistem dan kebijakan perusahaan yang terdiri dari analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, pengembangan, pendidikan serta pemberhentian atau pensiun.

- Suksesi Manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, peta suksesi kepemimpinan, rencana penggantian dan perjalanan kemajuan karier.
- Kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier.
- Rencana karier individu yang terdiri atas analisisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan.

Dengan menggunakan pemahaman Schuler (987:62-78), terdapat empat tahapan penting dalam proses perencanaan SDM, yaitu:

a) Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data

Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktivitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply and demand. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal ataupun eksternal, yang digali dari pengalaman masa lalu, pengamatan di masa kiini, dan prediksi kebutuhan masa depan. Berdasarkan data tersebut dikembangkanlah sebuah sistem informasi SDM, yang akan mengolah data menjadi informasi, sebagai bahan analisis dalam menyusun perencanaan SDM yang akurat.

b) Establishing Human Resource Objectives and Policies

Penetapan tujuan dan kebijakan SDM mesti berlandaskan tujuan dan kebijakan corporate yang jelas, agar dapat mengantisipasi pengembangan organisasional dalam merespons perubahan global.

c) Human Resource Programming

Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur

manajemen SDM yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam rangka meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen calon pegawai yang qualified. Kegiatannya meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan pegawai baru, program perencanaan sistem kompensasi, program pemberdayaan secara optimal, program pengembangan, program pemeliharaan bagi pegawai yang produktif, program konseling bagi pegawai yang mengalami stress atau tekanan mental ataupun gangguan psikologis lainnya, dan program persiapan pensiun sampai ke realisasi terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK), baik disebabkan oleh tibanya saat pensiun maupun karena alasan-alasan lain.

d) Human Rescurce-Planning-Control and Evaluation

Pada tahap ini, kegiatannya lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen SDM yang sedang berjalan agar tetap berada di jalur yang sudah ditetapkan (on the right track). Sehubungan dengan hal itu , maka harus ada jaminan bahwa setiap program dapat diimplementasikan secara transparan dan profesional.

3) Pengevaluasian Perencanaan 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. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita

dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

5. Kesenjangan dalam Perencanaan Sumber daya Manusia

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan , kebijakan yang tidak diantisipasisi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan wperencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris . Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalah (Rothwell, 1995):

- Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
- Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.
- Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adatasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.

- Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik. Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas ,manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi , karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar , jika ada kekurangan dan kelemahan ,tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yangdibuat dengan menreapkan analisi SWOT.

Butuh waktu dan upaya yang tidak sedikit untuk mengembangkan dan mengevaluasi sistem dan metode yang paling tepat untuk kebutuhan perusahaaan. Jika dilakukan dengan baik, prosedur organizational development dan people development akan menjamin perusahaan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktifitas. Namun jika dilakukan tidak secara sistematis dan terencana, proses ini dapat mengakibatkan pemborosan waktu dan biaya karena kesalahan dalam melakukan pengembangan organisasi.

BAB 5
SDM & ORGANISASI

1. Mengelola SDM dalam sebuah Organisasi

Mengelola SDM dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi atau perusahaan.

Oleh karena itu, organisasi dan perusahaan dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Adapun komitmen organisasi terhadap para pegawai dapat diwujudkan dengan membuat aturan dan prosedur yang tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, memperjelas visi dan misi organisasi dan membentuk tradisi atau budaya organisasi. Di samping itu organisasi memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya. Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan

komitmennya terhadap organisasi. Komitmen anggota organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup perusahaan.Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi di mana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi dalam menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

Karena begitu pentingnya isu komitmen organisasi bagi suatu perusahaan, maka perlu kiranya mengidentifikasikan beberapa faktor penyebab terjadinya. komitmen organisasi. Salah satu penyebab terjadinya komitmen terhadap organisasi yaitu karakteristik individu yang terdiri dari: usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, jabatan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Meskipun dari banyak hasil penelitian pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi memiliki kontradiksi antara hasil penelitian yang satu dengan yang lainnya.

Peranan sumber daya manusia dalam berorganisasi sangatlah penting karena sumberdaya manusia ini sebagai pengelola system, agar system ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya

harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan , dan motivasi. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan manejemen sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan vital.

SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi,misi,tujuan,dan sasaran organisasi dimana dia berada di dalamnya. Untuk mencapai visi,misi,tujuan tersebut tentu manusia harus memiliki nilai kompetensi dan karekteristik, ada lima nilai karekter dan kompetensi yaitu : Motivasi, Sikap atau ciri bawaan, Konsep diri, pengetahuan, Skills, Dan sekurang-kurangnya SDM harus menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Ada 4 peran yang harus dimiliki oleh SDM dalam menghadapi tuntutan atau tantangan global:

1) Melakukan analisis jabatan
2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja
3) Menyeleksi tenaga kerja
4) Memperhatikan atau menata gaji dan upah karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaanya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian

tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yan professional semuanya menjadi tidak bermakna

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Tjutju, 2008).

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompentensi menurut Spencer and spencer ada lima karakteristik kompentensi yaitu:

1) Motif (motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan - keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2) Sifat/ciri bawaan (trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3) Konsep diri (self concept), sikap, nilai dari orang-orang.
4) Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
5) Keterampilan (skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan

tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai selah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin komppetitive. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju,2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan:

- Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan
- Beradaftasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak.
- Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking.
- Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ,EQ dan ESQ.

Dengan stategi tesebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Menurut Lengnick-Hall (2003:34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

- Human Capital Steward
- Knowledge Facilitator
- Relationship Builder
- Rapid Deployment Specialist

2. Cara Dan Proses Pengelolaan SDM Dalam Sebuah Organisasi

Secara umum, proses pengembangan organisasi diawali dengan kegiatan membuat struktur organisasi, diikuti dengan kegiatan malakukan analisa jabatan dan job description, membuat perencanaan kebutuhan tenaga kerja (man power planning) dan dilanjutkan dengan proses penghitungan analisa beban kerja (work load analysis). Selanjutnya, proses pengembangan (people development) diawali dengan kegiatan melakukan analisa kompetensi yang dibutuhkan organisasi, diikuti dengan proses pemetaan potensi yang dimiliki karyawan, membuat perencanaan karir, dan dilanjutkan dengan program pelatihan dan pengembangan.

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi didalam organisasi antara lain :

- Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (*strategik* dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- Manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam kontek manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.

[114]

- Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR concerns

Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu

berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi :

- Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia
- Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
- Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

3. Pengaruh Yang Ditimbulkan Dari Pengelolaan SDM Dalam Organisasi.

Adapun dampak yang ditimbulkan dari pengelolaan SDM dalam organisasi itu ada dua. Dampak positif. Dan dampak negatif. Dari kedua dampak yang ditimbulkan diatas yang lebih banyak ditimbulkan akan lebih cenderung kearah yang lebih positif. Contohnya seperti memanegement keuangan dan tenaga kerja yang lebih bagus sehingga bisa bersaing tentunya.

Organisasi yang efektif harus belajar dalam segala bentuk, ukuran dan kategori yang dapat membawa keanekaragaman, sehingga organisasi perlu memodifikasi praktik-praktik organisasi untuk dapat mengelola keanekaragaman itu dengan lebih baik. Kekuatan sebuah organisasi untuk mampu bersaing tidak lepas dari dukungan sumber daya manusianya karena di dalam suatu organisasi berbagai sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya diintegrasikan dalam upaya

pencapaian tujuan organisasi. Di antara sumber daya yang ada sumberdaya manusialah yang memegang peranan paling penting dalam memprakarsai, menggerakkan dan mendeterminasikan kegiatan-kegiatan pengintegrasian semua sumberdaya. Semua kegiatan manajemen dalam organisasi ditentukan oleh kompetensi, motivasi dan efektifitas manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi menjadi kebutuhan nyata yang terus-menerus untuk dipenuhi dan ditingkatkan. Dan, dalam upaya pengelolaan sumberdaya manusia tersebut diharapkan memperoleh dan menghasilkan karyawan-karyawan atau pegawai-pegawai yang produktif, berprestasi kerja tinggi dan berhasil dalam pekerjaan mereka.

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa distinctive capability dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan,

1) Yang sifatnya strategis yakni :

a) Kemampuan mendifinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
b) Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
c) Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program- program spesifik dan aktivitas.
d) Mengembangkan "sense of urgency" dan komitmen untuk bertindak.

2) Yang sifatnya operasional,

- Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik,

- Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi,
- Penghematan tenaga,biaya, waktu yang diperlukan ,sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/ karyawan

BAB 6
ETIKA & PROFESIONALISME

1. Pengertian Etika

Etika (Yunani Kuno: "ethikos", berarti "timbul dari kebiasaan") adalah sebuah sesuatu dimana dan bagaimana cabang utama filsafat yang mempelajari nilai atau kualitas yang menjadi studi mengenai standar dan penilaian moral. Etika mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab. St. John of Damascus (abad ke-7 Masehi) menempatkan etika di dalam kajian filsafat praktis (practical philosophy). Etika dimulai bila manusia merefleksikan unsur-unsur etis dalam pendapat-pendapat spontan kita.Kebutuhan akan refleksi itu akan kita rasakan, antara lain karena pendapat etis kita tidak jarang berbeda dengan pendapat orang lain. Untuk itulah diperlukan etika, yaitu untuk mencari tahu apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia.

Secara metodologis, tidak setiap hal menilai perbuatan dapat dikatakan sebagai etika. Etika memerlukan sikap kritis, metodis, dan sistematis dalam melakukan refleksi.Karena itulah etika merupakan suatu ilmu. Sebagai suatu ilmu, objek dari etika adalah tingkah laku manusia. Akan tetapi berbeda dengan ilmu-ilmu lain yang meneliti juga tingkah laku manusia, etika memiliki sudut pandang normatif. Maksudnya etika melihat dari sudut baik dan buruk terhadap perbuatan manusia. Etika terbagi menjadi tiga bagian utama: meta-etika (studi konsep etika), etika normatif (studi penentuan nilai etika), dan etika terapan (studi penggunaan nilai-nilai etika).

2. Macam-macam Etika

Ada dua macam etika yang harus kita pahami bersama dalam menentukan baik dan buruknya prilaku manusia :

1) Etika Deskriptif,

Yaitu etika yang berusaha meneropong secara kritis dan rasional sikap dan prilaku manusia dan apa yang dikejar oleh

manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika deskriptif memberikan fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang prilaku atau sikap yang mau diambil. Etika yang menelaah secara kritis dan rasional tentang sikap dan perilaku manusia serta apa yang dikejar oleh setiap orang dalam hidupnya sebagai sesuatu yang bernilai. Artinya etika deskriptif tersebut berbicara mengenai fakta secara apa adanya, yakni mengenai nilai dan perilaku manusia sebagai suatu fakta yang terkait dengan situasi dan realitas yang membudaya. Dapat disimpulkan bahwa tentang kenyataan dalam penghayatan nilai atau tanpa nilai dalam suatu masyarakat yang dikaitkan dengan kondisi tertentu memungkinkan manusia dapat bertindak secara etis.

Etika deskriptif menurut pendapat Katt Soff bahwa etika bersangkutan dengan nilai dan ilmu pengetahuan yang membicarakan masalah baik dan buruknya tingkah laku manusia dalam kehidupan bermasyarakat. Etika bersangkutan dengan pencatatan terhadap corak-corak predikat serta tanggapan-tanggapan kesusilaan yang dapat ditemukan dalam masyarakat. Sehingga ilmu ini hanya bersifat pemaparan atau penggambaran saja.

Dalam menentukan baik buruknya prilaku manusia dapat dilihat dari etika deskriptif dan etika normatif. Berikut adalah penjelasan mengenai etika deskriptif. Etika deskriptif adalah etika yang dapat dilihat secara kritis dan rasional sikap dan prilaku manusia serta apa tujuan manusia yang sangat bernilai dalam hidup ini. Etika tersebut dapat memberikan fakta yang merupakan dasar untuk mengambil keputusan tentang prilaku atau siikap yang akan diambil.

Etika deskriptif dapat juga dikatakan sebagai gambaran secara utuh tentang tingkah laku moral manusia secara universal

yang dapat kita temui sehari - hari dalam kehidupan masyarakat. Yang Cakupan analisanya berisikan sejumlah indikator - indikator fakta actual yang terjadi secara apa adanya terhadap nilai dan perilaku manusia dan merupakan suatu keadaan dan realita budaya yang berkembang di masyarakat. Hal hal yang berkaitan dengan adat istiadat , kebiasaan ,anggapan –anggapan baik dan buruk tentang sesuati hal, tindakan – tindakan yang tidak boleh dilakukan dan boleh dilakukan oleh individu tertentu ; dalam kebudayaan kebudayaan dan subkultur – subkultur tertentu yang terjadi dalam suatu periode sejarah adalah merupakan kajian moralitas dalam Etika Deskriptif.

Dalam Etika Deskriptif tidak memberikanin terpretasi secara tajam dan lugas, namun tidak melukiskan suatu fakta yang sedang terjadi dan berkembang dalam suatu masyarakat tertentu. Etika Deskriptif hanya membahas dan memberikan analisa penilaiannya atas kejadian tertentu.

Salah satu contoh etika deskriptif adalah didalam mempelajari pendangan pandangan moral terhadap kenyataan yang terjadi di Negara yang menganut faham komunis atau ateis dimana masyarakatnya begitu permisif terhadap praktek – praktek pengguguran kandungan, namun disisi lain tontonan yang bersifat pornografi mereka memberlakukan aturan aturan secara ketat. Dalam contoh kasus tersebut kita menjadi paham dan mengerti tentang realita perilaku moral yang terjadi di negara tersebut. Dalam situasi demikian , harus kita akui bahwa bagaimanapun manusia itu pada umumnya tahu akan adanya baik dan buruk terhadap suatu hal yang tidak boleh dan boleh dilakukan. Pengetahuan tentang baik dan buruk dalam perilaku manusia, disebut kesadaran etis atau kesadaran moral.

Denganbdemikian dapat disimpulkan bahwa kesadaran moral yang sudah timbul dan berkembang adalah ungkapan

kata hati. Tindakan manusia dalam situasi yang kongkrit tertentu berhubungan dengan kata hati yang menilai tindakan itu atas baik dan buruknya. Kata hatib merupakan kesadaran moral tindakan etis yang tertentu dalam segala situasi. Selain itu contoh etika deskriptif seperti masyarakat yang mengajarkan tatakrama kepada orang yang lebih tua.

Jadi Dapat disimpulkan Bahwa Etika deskriptif adalah etika yang berbicara mengenai fakta apa adanya, yakni mengenai nilai dan pola perilaku manusia sebagai suatu kenyataan yang terkait dengan situasi dan realitas konkrit yang membudaya. Ia berbicara mengenai kenyataan penghayatan nilai. Tanpa menilai dalam suatu masyarakat tentang sikap orang dalam menghadapi hidup ini, dan tentang kondisi-kondisi yang memungkinkan manusia bertindak secara etis. Etika tersebut pada dasarnya menggambarkan perbuatan dari berbagai tradisi, kebiasaan, dan kebudayaan. Pendekatan etika deskriptif lebih mencari tahu bagaimana berbagai tradisi yang mempersoalkan suatu permasalahan yang sama. Karena ia tidak pernah menyalahkan suatu kebudayaan yang ada. Etika deskriptif dapat disimpulkan sebagai bentuk implementasi perbuatan serta perilaku yang diterapkan setiap manusia merupakan landasan pergaulan kehidupan antar manusia dalam ruang lingkup lingkungan masyarakat

2) *Etika Normatif,*

Yaitu etika yang berusaha menetapkan berbagai sikap dan pola prilaku ideal yang seharusnya dimiliki oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika normatif memberi penilaian sekaligus memberi norma sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan. Etika sering dipandang sebagai suatu ilmu yang mengadakan ukuran-ukuran atau norma-norma yang dapat dipakai untuk menanggapi atau menilai

perbuatan dan tingkah laku seseorang dalam bermasyarakat. Etika normatif ini berusaha mencari ukuran umum bagi baik dan buruknya tingkah laku.

Etika yang menetapkan berbagai sikap dan perilaku yang ideal dan seharusnya dimiliki oleh manusia atau apa yang seharusnya dijalankan oleh manusia dan tindakan apa yang bernilai dalam hidup ini. Jadi Etika Normatif merupakan norma-norma yang da¬pat menuntun agar manusia bertindak secara baik dan meng¬hindarkan hal-hal yang buruk, sesuai dengan kaidah atau norma yang disepakati dan berlaku di masyarakat. Dari berbagai pembahasan definisi tentang etika tersebut di atas dapat diklasifikasikan menjadi tiga (3) jenis definisi, yaitu sebagai berikut:

- Jenis pertama, etika dipandang sebagai cabang filsafat yang khusus membicarakan tentang nilai baik dan buruk dari perilaku manusia.
- Jenis kedua, etika dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang membicarakan baik buruknya perilaku manusia dalam kehi¬dupan bersama. Definisi tersebut tidak melihat kenyataan bahwa ada keragaman norma, karena adanya ketidaksamaan waktu dan tempat, akhirnya etika menjadi ilmu yang deskriptif dan lebih bersifat sosiologik.
- Jenis ketiga, etika dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang bersifat normatif, dan evaluatif yang hanya memberikan nilai baik buruknya terhadap perilaku manusia. Dalam hal ini tidak perlu menunjukkan adanya fakta, cukup informasi, menganjurkan dan merefleksikan. Definisi etika ini lebih bersifat informatif, direktif dan reflektif.

Contoh-Contoh Kebenaran Etika

- RUU pornografi hendak digulirkan menjadi UU. Sebuah

etika baru akan dibangun dengan UU. Meskipun faktanya menunjukkan bahwa RUU tersebut tidak didukung oleh seluruh lapisan masyarakat, namun etika baru tetap hendak diterapkan. Semua tahu, bahwa setiap agama mengatur etika kehidupan umatnya. Dalam kekristenan ada etika kristiani, dalam Islam terdapat etika islami, dan sebagainya. Secara umum etika yang didasarkan pada nilai-nilai agama sering disebut dengan etika teologis. Dalam etika teologis, selalu diatur bagaimana umat bersikap, bertindak, maupun berperilaku.

- Ketika kita di percaya menyimpan suatu informasi rahasia oleh orang lain maka ketika rekan kita yang lain menanyakan hal tersebut kepada kita maka kita akan segera menjawab bahwa kita tidak mengetahui apapun tentang informasi yang di maksud. tindakan kita untuk tidak mengatakan apapun kepada rekan kita (walaupun mengtahui) dapat dibenarkan demi suatu akibat yang tidak diinginkan yang berdampak membahayakan bagi keseluruhan.
- Kalau orang bertakziyah (melayat) orang yang sedang duka, sebaiknya berpakaian gelap seperti hitam, atau berpakaian putih, dan jangan berpakaian yang berwarna mencolok. Saran itu menjelaskan bahwa dalam kenyataan etis, yang diperbincangkan bukanlah masalah benar atau salah, melainkan soal cocok atau tidak cocok; sesuai atau tidak sesuai.
- Contoh etika di bidang ekonomi dan bisnis adalah menghindarkan terjadinya praktek-praktek monopoli, oligopoli, kebijakan ekonomi yang bernuansa KKN, maupun rasial yang berdampak negatif terhadap persaingan sehat dan keadilan, serta menghalalkan segala cara dalam mendapatkan keuntungan.

3. Pengertian Profesi

Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian atau keterampilan dari pelakunya. Profesi, adalah pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan yang mengandalkan suatu keahlian. Profesi berasal dari bahasa latin "Proffesio" yang mempunyai dua pengertian yaitu janji/ikrar dan pekerjaan. Bila artinya dibuat dalam pengertian yang lebih luas menjadi kegiatan "apa saja" dan "siapa saja" untuk memperoleh nafkah yang dilakukan dengan suatu keahlian tertentu. Sedangkan dalam arti sempit profesi berarti kegiatan yang dijalankan berdasarkan keahlian tertentu dan sekaligus dituntut daripadanya pelaksanaan norma-norma sosial dengan baik.

Profesi adalah kata serapan dari sebuah kata dalam bahasa Inggris"Profess", yang dalam bahasa Yunani adalah"Επαγγελια", yang bermakna: "Janji untuk memenuhi kewajiban melakukan suatu tugas khusus secara tetap/permanen". Profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan terhadap suatu pengetahuan khusus. Suatu profesi biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik, serta proses sertifikasi dan lisensi yang khusus untuk bidang profesi tersebut. Contoh profesi adalah pada bidang hukum, kedokteran, keuangan, militer, teknik dan desainer. Seseorang yang memiliki suatu profesi tertentu, disebut profesional. Walaupun begitu, istilah profesional juga digunakan untuk suatu aktivitas yang menerima bayaran, sebagai lawan kata dari amatir. Contohnya adalah petinju profesional menerima bayaran untuk pertandingan tinju yang dilakukannya, sementara olahraga tinju sendiri umumnya tidak dianggap sebagai suatu profesi.

Karakteristik Profesi adalah pekerjaan, namun tidak semua pekerjaan adalah profesi. Profesi mempunyai karakteristik sendiri yang membedakannya dari pekerjaan lainnya. Daftar karakterstik

ini tidak memuat semua karakteristik yang pernah diterapkan pada profesi, juga tidak semua ciri ini berlaku dalam setiap profesi:

4. Profesi & Etika Profesi

Profesi adalah kata serapan dari sebuah kata dalam bahasa Inggris "Profess", yang dalam bahasa Yunani adalah "Επαγγελια", yang bermakna: "Janji untuk memenuhi kewajiban melakukan suatu tugas khusus secara tetap/permanen". Profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan terhadap suatu pengetahuan khusus. Suatu profesi biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik, serta proses sertifikasi dan lisensi yang khusus untuk bidang profesi tersebut. Contoh profesi adalah pada bidang hukum, kedokteran, keuangan, militer,teknikdan desainer.

Pekerjaan tidak sama dengan profesi. Istilah yang mudah dimengerti oleh masyarakat awam adalah: sebuah profesi sudah pasti menjadi sebuah pekerjaan, namun sebuah pekerjaan belum tentu menjadi sebuah profesi. Profesi memiliki mekanisme serta aturan yang harus dipenuhi sebagai suatu ketentuan, sedangkan kebalikannya, pekerjaan tidak memiliki aturan yang rumit seperti itu. Hal inilah yang harus diluruskan di masyarakat, karena hampir semua orang menganggap bahwa pekerjaan dan profesi adalah sama.

Etika profesi menurut keiser dalam (Suhrawardi Lubis, 1994:6-7) adalah sikap hidup berupa keadilan untuk memberikan pelayanan professional terhadap masyarakat dengan penuh ketertiban dan keahlian sebagai pelayanan dalam rangka melaksanakan tugas berupa kewajiban terhadap masyarakat. Kode etik profesi adalah sistem norma, nilai dan aturan professsional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik, dan apa yang tidak benar dan tidak baik bagi professional. Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan

apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Tujuan kode etik yaitu agar professional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Dengan adanya kode etik akan melindungi perbuatan yang tidak professional. Adapun ciri khas profesi adalah :

- Suatu bidang pekerjaan yang terorganisir dari jenis intelektual yang terus berkembang dan diperluas.
- Suatu teknik intelektual.
- Penerapan praktis dari teknik intelektual pada urusan praktis.
- Suatu periode panjang untuk pelatihan dan sertifikasi.
- Beberapa standar dan pernyataan tentang etika yang dapat diselenggarakan.
- Kemampuan untuk kepemimpinan pada profesi sendiri.
- Asosiasi dari anggota profesi yang menjadi suatu kelompok yang erat dengan kualitas komunikasi. yang tinggi antar anggotanya.
- Pengakuan sebagai profesi.
- Perhatian yang profesional terhadap penggunaan yang bertanggung jawab dari pekerjaan profesi.
- Hubungan yang erat dengan profesi lain.

5. Profesional

Kata profesional berasal dari profesi yang artinya menurut Syafruddin Nurdin, diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam science dan teknologi yang digunakan sebagai prangkat dasar untuk di implementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat.

Profesional, adalah orang yang mempunyai profesi atau pekerjaan purna waktu dan hidup dari pekerjaan itu dengan mengandalkan suatu keahlian yang tinggi. Atau seorang profesional adalah seseorang yang hidup dengan mempraktekkan suatu keahlian tertentu atau dengan terlibat dalam suatu kegiatan

tertentu yang menurut keahlian, sementara orang lain melakukan hal yang sama sebagai sekedar hobi, untuk senang-senang, atau untuk mengisi waktu luang

Profesional adalah orang yang menyandang suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian atau keterampilan yang tinggi. Hal ini juga pengaruh terhadap penampilan atau performance seseorang dalam melakukan pekerjaan di profesinya. "Professional" mempunyai makna yang mengacu kepada sebutan tentang orang yang menyandang suatu profesi dan sebutan tentang penampilan seseorang dalam mewujudkan unjuk kerja sesuai dengn profesinya. Penyandangan dan penampilan "professional" ini telah mendapat pengakuan, baik segara formal maupun informal.

Istilah " Profesional " diadaptasikan dari istilah bahasa Inggris yaitu Profession yang berarti pekerjaan atau karir . Menurut Kamus Dewan Bahasa dan Pustaka (Edisi Empat) menafsirkan profesional sebagai :

- Yang terkait dengan (bergiat dalam) bidang profesi (seperti hukum , medis , dan lain sebagainya) Contoh : profesional ; ahli profesional .
- berbasis (membutuhkan dll) kemampuan atau keterampilan yang khusus untuk melaksanakannya , efisien (teratur) dan memperlihatkan keterampilan tertentu . Contoh : setiap manajer atau eksekutif dalam satu - satu perusahaan harus tahu mengurus secara profesional .
- melibatkan pembayaran dilakukan sebagai mata pencarian , mendapatkan pembayaran. Contoh : mereka harus mendapatkan bimbingan seorang pelatih teknis yang profesional di bidangnya .
- orang yg mengamalkan (karena pengetahuan , keahlian , dan keterampilan) sesuatu bidang profesi ; memprofesionalkan menjadikan bersifat atau kelas profesional .

Profesional itu adalah seseorang yang memiliki 3 hal pokok dalam dirinya, Skill, Knowledge, dan Attitude! Skill disini berarti adalah seseorang itu benar-benar ahli di bidangnya. Knowledge, tak hanya ahli di bidangnya..tapi ia juga menguasai, minimal tahu dan berwawasan tentang ilmu-ilmu lain yang berhubungan dengan bidangnya. Dan yang terakhir Attitude, bukan hanya pintar dan cerdas tapi dia juga punya etika yang diterapkan dalam bidangnya.

a) Keterampilan yang berdasar pada pengetahuan teoretis:
   Profesional diasumsikan mempunyai pengetahuan teoretis yang ekstensif dan memiliki keterampilan yang berdasar padapengetahuan tersebut dan bisa diterapkan dalam praktik.
b) Asosiasi profesional:
   Profesi biasanya memiliki badan yang diorganisasi oleh para anggotanya, yang dimaksudkan untuk meningkatkan status para anggotanya.Organisasi profesitersebut biasanya memiliki persyaratan khusus untuk menjadi anggotanya.
c) Pendidikan yang ekstensif:
   Profesi yang prestisius biasanya memerlukanpendidikan yang lama dalam jenjang pendidikan tinggi.
d) Ujian kompetensi:
   Sebelum memasuki organisasi profesional, biasanya ada persyaratan untuk lulus dari suatu tes yang menguji terutama pengetahuan teoretis.
e) Pelatihan institutional:
   Selain ujian, juga biasanya dipersyaratkan untuk mengikuti pelatihan istitusional dimana calon profesional mendapatkan pengalaman praktis sebelum menjadi anggota penuh organisasi.
   Peningkatan keterampilan melalui pengembangan profesional

juga dipersyaratkan.

f) Lisensi:
Profesi menetapkan syarat pendaftaran dan proses sertifikasi sehingga hanya mereka yang memiliki lisensi bisa dianggap bisa dipercaya.

g) Otonomi kerja:
Profesional cenderung mengendalikan kerja dan pengetahuan teoretis mereka agar terhindar adanya intervensi dari luar.

h) Kode etik:
Organisasi profesi biasanya memiliki kode etik bagi para anggotanya dan prosedur pendisiplinan bagi mereka yang melanggar aturan.

i) Mengatur diri:
Organisasi profesi harus bisa mengatur organisasinya sendiri tanpa campur tangan pemerintah. Profesional diatur oleh mereka yang lebih senior, praktisi yang dihormati, atau mereka yang berkualifikasi paling tinggi.

j) Layanan publik dan altruisme:
Diperolehnya penghasilan dari kerja profesinya dapat dipertahankan selama berkaitan dengan kebutuhan publik, seperti layanan dokter berkontribusi terhadap kesehatan masyarakat.

k) Status dan imbalan yang tinggi:
Profesi yang paling sukses akan meraih status yang tinggi, prestise, dan imbalan yang layak bagi para anggotanya. Hal tersebut bisa dianggap sebagai pengakuan terhadap layanan yang mereka berikan bagi masyarakat.

Hubungan etika kerja professional dengan kehidupan manusia digunakan untuk mengawal tingkahlaku ahli professional

dalam bentuk menyuruh melakukannya dan meninggalkan perkara yang mendatangkan kesalahan sama ada di sisi undang-undang negara maupun statusnya sebagai professional. Oleh itu, etika kerja professional merupakan satu landasan kepada masyarakat yang membolehkan teknokrat mengawal tingkahlakunya sendiri serta membolehkan masyarakat sosial mengawasi dan menilai setiap tindak tanduk mereka dari semasa ke semasa.

Tentunya tidak mudah mendefinisikan arti "professional" ini. Ada beberapa definisi praktis misalnya: Profesional berarti bayaran, seperti petinju profesional, petenis profesional, dsb. Biasanya ini berhubungan dengan olah raga.Namun dalam dunia kerjapun, kata profesional sering rancu, terutama ketika memisahkan antara jenjang manajerial dan jenjang profesional. Ada tiga hal pokok yang mesti dilakukan dan dipegang oleh seorang pekerja professional, yaitu :

- Tidak memaksa,

  Seorang yang berjiwa atau bermoral profesional tetunya akan memiliki keahlian teknis yang khusus yang mendukung keprofesionalannya. Dengan demikian dia akan mempunyai kekuatan (`power'). Sehingga dengan 'power' yang dia miliki, dia dapat melakukan tindakan untuk menekan pihak lain.
- Tidak berjanji,

  Satu sikap moral professional dalam menghadapi apapun yang telah, sedang dan bakal terjadi juga hal yang harus diperhatikan. Sikap ihlas dalam menghadapi keberhasilan maupun kegagalan merupakan sikap professional yang ketiga. Berjanji merupakan tindakan yang mungkin sekali menjadikan kita melanggar dua sikap moral sebelumnya yang disebutan diatas. Karena kegagalan maka akan muncul pemaksaan atau mengiba dari salah satu pihak, atau bahkan kedua pihak. Sehingga kesiapan menerima apapun yang bakan terjadi merupakan sikap moral

profesi yang dibutuhkan.

- Tidak mengiba,

  Pada saat-saat tertentu kesulitan atau hambatan muncul baik dipihak pekerja maupun perusahaan. Krisis ekonomi saat lalu (soalnya saya yakin saat ini sudah mulai tahap penyembuhan) banyak mengakibatkan kesulitan dikedua pihak. Tentunya tidak bisa hanya dengan mengiba untuk menghadapi kesulitan ini, dan tentunya tindakan mengiba ini bukan moral yang professional. Sikap moral profesi ini sangat dikontrol oleh konsep diri seseorang antara lain sikap menghadapi tantangan, cobaan serta hambatan.

Ciri-Ciri Profesionalisme

- Punya ketrampilan yang tinggi dalam suatu bidang serta kemahiran dalam menggunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidang tadi.
- Punya ilmu dan pengalaman serta kecerdasan dalam menganalisis suatu masalah dan peka di dalam membaca situasi cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.
- Punya sikap berorientasi ke depan sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terbentang di hadapannya.
- Punya sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi diri dan perkembangan pribadinya.

6. Kode Etik Profesi

Kode etik profesi merupakan sarana untuk membantu para

pelaksana sebagai seseorang yang professional supaya tidak dapat merusak etika profesi. Ada tiga hal pokok yang merupakan fungsi dari kode etik profesi:

- Kode etik profesi memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan. Maksudnya bahwa dengan kode etik profesi, pelaksana profesi mampu mengetahui suatu hal yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
- Kode etik profesi merupakan sarana control social bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan. Maksudnya bahwa etika profesi dapat memberikan suatu pengetahuan kepada masyarakat agar juga dapat memahami arti pentingnya suatu profesi, sehingga memungkinkan pengontrolan terhadap para pelaksana di lapangan kerja (kalanggan social).
- Kode etik profesi mencegah campur tangan pihak di luar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi. Arti tersebut dapat dijelaskan bahwa para pelaksana profesi pada suatu instansi atau perusahaanyang lain tidak boleh mencampuri pelaksanaan profesi di lain instansi atau perusahaan.

7. Perbedaan Etika & Etika Profesi

Apakah etika, dan apakah etika profesi itu? Kata etik (atau etika) berasal dari kata ethos (bahasa Yunani) yang berarti karakter, watak kesusilaan atau adat. Sebagai suatu subyek, etika akan berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakannya itu salah atau benar, buruk atau baik.

Menurut Martin [1993], etika didefinisikan sebagai “the discipline which can act as the performance index or reference for our control system”. Dengan demikian, etika akan memberikan

semacam batasan maupun standard yang akan mengatur pergaulan manusia didalam kelompok sosialnya. Dalam pengertiannya yang secara khusus dikaitkan dengan seni pergaulan manusia, etika ini kemudian dirupakan dalam bentuk aturan (code) tertulis yang secara sistematik sengaja dibuat berdasarkan prinsip-prinsip moral yang ada; dan pada saat yang dibutuhkan akan bisa difungsikan sebagai alat untuk menghakimi segala macam tindakan yang secara logika-rasional umum (common sense) dinilai menyimpang dari kode etik Dengan demikian etika adalah refleksi dari apa yang disebut dengan "self control", karena segala sesuatunya dibuat dan diterapkan dari dan untuk kepentingan kelompok sosial (profesi) itu sendiri.

Selanjutnya, karena kelompok profesional merupakan kelompok yang berkeahlian dan berkemahiran -- yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dan berstandar tinggi -- yang dalam menerapkan semua keahlian dan kemahirannya yang tinggi itu hanya dapat dikontrol dan dinilai dari dalam oleh rekan sejawat, sesama profesi sendiri. Kehadiran organisasi profesi dengan perangkat "built-in mechanism" berupa kode etik profesi dalam hal ini jelas akan diperlukan untuk menjaga martabat serta kehormatan profesi, dan disisi lain melindungi masyarakat dari segala bentuk penyimpangan maupun penyalah-gunaan keahlian (Wignjosoebroto, 1999).

Oleh karena itu dapatlah disimpulkan bahwa sebuah profesi hanya dapat memperoleh kepercayaan dari masyarakat, bilamana dalam diri para elit profesional tersebut ada kesadaran kuat untuk mengindahkan etika profesi pada saat mereka ingin memberikan jasa keahlian profesi kepada masyarakat yang memerlukannya. Tanpa etika profesi, apa yang semula dikenal sebagai sebuah profesi yang terhormat akan segera jatuh terdegradasi menjadi sebuah pekerjaan pencarian nafkah biasa (okupasi) yang sedikitpun tidak

diwarnai dengan nilai-nilai idealisme dan ujung-ujungnya akan berakhir dengan tidak-adanya lagi respek maupun kepercayaan yang pantas diberikan kepada para elite profesional ini.

Kode etik profesi adalah sistem norma, nilai dan aturan professsional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik, dan apa yang tidak benar dan tidak baik bagi professional. Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Tujuan kode etik yaitu agar professional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Dengan adanya kode etik akan melindungi perbuatan yang tidak professional.

BAB 7
SIKAP KERJA

1. Teori Sikap Kerja

Sikap kerja yang di alami setiap orang pasti berhubungan dengan kepuasan kerja orang tersebut,Mungkin kita beranggapan keberhasilan pekerjaan hanya dinilai dari produktivitas, di sisi lain melupakan tingkat kelelahan atau risiko lainnya pasca melakukan pekerjaan agar siap untuk pekerjaan berikutnya. Mari kita mempelajari bagaimana sikap kerja yang efektif untuk menghasilkan produk yang maksimal. Menurut Robbins (2007), sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif – baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan – mengenai obyek, orang atau peristiwa. Tiga komponen sikap, antara lain: kognitif, afektif dan perilaku. Komponen kognitif sikap adalah segmen pendapat atau keyakinan dari sikap. Komponen afektif sikap adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap. Komponen perilaku sikap adalah maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Tipe-tipe sikap yang dibahas pada perilaku organisasi, antara lain: kepuasan kerja, keterlibatan dan komitmen pada organisasi. Istilah kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Keterlibatan kerja merupakan tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai-nilainya. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya ke jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Komitmen pada organisasi adalah tingkat dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

tersebut. Tingkat komitmen organisasi seorang individu merupakan indikator yang lebih baik mengenai pengunduran diri karyawan daripada indikator kepuasan kerja yang lebih sering digunakan.

2. Pengertian Kepuasan Kerja:

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yag diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78). Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih

menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

3. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan

daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

- Two Factor Theory

  Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintainance factors.

  Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

- Value Theory

  Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakiin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

- Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy Theory)

  Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi

harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

- Teori Keadilan (Equity Theory)

  Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki :225) yaitu sebagai berikut :

a). Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) Perbedaan (Discrepancies)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

c) Pencapaian nilai (Value attainment)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d) Keadilan (Equity)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu

diperlakukan di tempat kerja.

e) Komponen genetik (Genetic components)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disampng karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja (atasan dan rekan kerja).

a) Gaji/Upah

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan.

Berdasarkan teori keadilan Adams, orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.

Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

b) Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (uncomfortable) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

c) Hubungan Kerja

- Hubungan dengan rekan kerja

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan pekerjaannya memperoleh masukan dari tenaga kerja lain (dalam bentuk tertentu). Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Misalnya pekerja konveksi. Hubungan antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak yang berbentuk fungsional.

Kepuasan kerja yang ada timbul karena mereka dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi. Bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

- Hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (consideration). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan

nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama.

d) Kondisi Kerja → Situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan social yang menjamin akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan mempengaruhi semangat dan kualitas karyawan.
e) Pengawasan Atasan → Seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap karyawan dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja karyawan.
f) Keamanan → Adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan.
g) Kesempatan untuk maju → Adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua.
h) Fasilitas kerja → Tersedianya fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan karyawan dalam pekerjaannya.

4. Determinan Sikap Kerja

Tidak ada satu batasan dari kepuasan kerja/ pekerjaan yang paling sesuai, seperti batasan dari Locke yang menyimpulkan ada dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan.

Selanjutnya dibahas tiga model yang mencerminkan hubungan-hubungan yang berbeda antara sikap dan motivasi untuk performance secara efektif.

Sikap kerja dapat dijadikan indikator apakah suatu pekerjaan berjalan lancar atau tidak. Jika sikap kerja dilaksanakan dengan baik, pekerjaan akan berjalan lancar. Jika tidak berarti akan mengalami kesulitan. Tetapi, bukan berarti adanya kesulitan karena tidak dipatuhinya sikap kerja, melainkan ada masalah lain lagi dalam hubungan antara karyawan yang akibatnya sikap kerjanya diabaikan

Gibson (1997), menjelaskan sikap sebagai perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek ataupun keadaan. Sikap lebih merupakan determinan perilaku sebab, sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sada (2000), adalah tindakan yang akan diambil karyawan dan segala sesuatu yang harus dilakukan karyawan tersebut yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan.

Sikap kerja mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negative. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

1) Kemauan Untuk Bekerja Sama.

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan

memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

2) *Rasa Memiliki.*

. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercpainya tjuan perusahaan.

3) *Hubungan Antar Pribadi.*

Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kea rah tete hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan social diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

4) *Suka Terhadap Pekerjaan.*

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari dating untu bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak kpernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

5. Pengukuran Sikap Kerja

Pengukuran sikap kerja dapat ditentukan oleh faktor-faktor penentu kepuasan kerja. Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja.

a) Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menetukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan,jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik yaitu tantangan mental. Berdasarkan survei diagnostik diperoleh hasil tentang lima ciri yang

memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah :

- Keragaman keterampilan.
- Jati diri tugas (task identity).
- Tugas yang penting (task significance).
- Otonomi.
- Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Model karakteristik pekerjaan dari motivasi kerja menunjukan hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bersamaan dengan motivasi internal yang tinggi. Konsep yang diajukan oleh Herzbeg, yang mengelompokan ciri-ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok motivators.

b) Gaji Penghasilan, Imbalan yangn Dirasakan Adil

Uang memang mempunyai arti yang berbeda- beda bagi orang yang berbeda-beda . Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami disterss atau ketidakpuasan.

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil, jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

c) Penyeliaan

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerjadengan penyeliaan, ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan –bawahan : hubungan fungsional dan keseluruhan (entity). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Penyeliaan merupakan salah satu faktor juga dari kelompok faktor hygiene dari Herzberg.

d) Rekan- rekan Sejawat

Hubungan yang ada antarpekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak , yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenag kerja yang lain. Didalam kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sagabai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

Hubungan yang ada antarpekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak , yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenag kerja yang lain.

1) Macam-macam Sikap Kerja

a) Kerja Ikhlas

Kerja ikhlas adalah bekerja dengan bersungguh-sungguh, dapat menghasilkan sesuatu yang baik dan dilandasi dengan

hati yang tulus. Contoh: Seorang buruh tani yang bekerja dengan upah yang pas-pasan, namun tetap bekerja dengan baik melaksanakan pekerjaan dengan tulus dan semata-mata merupakan pengabdian kepada pekerjaannya yang menghasilkan uang untuk keperluan hidup keluarga.

b) Kerja Mawas Terhadap Emosional

Kerja mawas terhadap emosional adalah bekerja dengan tidak terpengaruh oleh perasaan/kemarahan yang sedang melanda jiwanya. Seorang pemilik perusahaan, di rumah mempunyai masalah dengan keluarganya. Di perusahaannya, ada pegawainya yang melakukan kesalahan. Maka sebagai pemimpin atau pemilik usaha harus dapat membedakan masalah pribadi dengan masalah pekerjaan. Cara pemecahan masalahnya harus tetap rasional dan tidak emosional.

c) Kerja Cerdas

Kerja cerdas adalah bahwa di dalam bekerja harus pandai memperhitungkan resiko, mampu melihat peluang dan dapat mencari solusi sehingga dapat mencapai keuntungan yang diharapkan. Perilaku/sikap cerdas dalam melakukan pekerjaannya menggunakan teknologi yang tepat, menggunakan konsep hitung menghitung, memakai atau menggunakan bahasa global, pandai berkomunikasi dan pandai pula mengelola informasi.

d) Kerja Keras

Kerja keras adalah dalam bekerja kita harus mempunyai sifat mampu kerja atau gila kerja untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Mereka dapat memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadang-kadang tidak mengenal waktu, jarak serta kesulitan yang dihadapi. Dalam bekerja mereka penuh semangat dan berusaha keras untuk meraih hasil yang baik dan maksimal.

e) Kerja Tuntas

Kerja tuntas adalah di dalam bekerja mampu mengorganisasikan bagian usaha secara terpadu dari awal sampai akhir untuk dapat menghasilkan usaha sampai selesai dengan maksimal.

6. Hubungan Pelaksanaan Kerja Dan Kepuasan Kerja

Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi, institusi maupun perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan , hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan.

Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun (Robbins, 2001:26). Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001:196) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-

kadang berprestasi bekerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 2001 : 291). Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap karyawan memiliki keinginan untuk mengimplementasikan pengetahuan, keahlian dan pendidikan yang didapatkan sebelumnya kepada perusahaan dimana mereka bekerja. Jika mereka tidak mampu mengaplikasikannya, mereka akan menjadi tidak puas dan pada akhirnya akan mempengaruhi lama bekerja (length of employment), hal ini bisa dikaitkan dengan loyalitas karyawan. Jika karyawan dihargai secara adil sesuai dengan prestasi kerjanya maka mereka akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak memiliki tendensi untuk berpindah pekerjaan di tempat lain (Siehoyono, 2004).

Menurut Miller (1991), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi dan meliputi keterlibatan perusahaan (company involvement), keuangan dan status kerja (financial dan job status), dan kepuasan kerja intrinsik (intrinsic job satisfaction).

1) Hubungannya dari beberapa pengaruh, diantaranya:

a) Pengaruh Antara Kerja Sama (teamwork) Dengan Kepuasan Karyawan. Greenberd dan Baron (2003) menyatakan bahwa team adalah suatu kelompok yang anggotanya memiliki keahlian yang saling melengkapi dan masing-masing berkomitmen kepada tujuan yang sama (Siehoyono, 2004). Kerja sama yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu organisasi, akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada anggota kelompok itu sendiri. Dari studi yang dilakukan oleh Loveman (1998) terhadap bank retail disimpulkan bahwa kerja sama adalah salah satu faktor yang memberi kontribusi atas kepuasan karyawan selain kualitas perusahaan, penghargaan dan fokus konsumen. Kesimpulan ini juga didukung pernyataan dari Heinhuis et al.,(1998).

b) Pengaruh Antara Kesesuaian Terhadap Pekerjaan (employee job fit) Dengan Kepuasan Karyawan. Advantage Hiring, Inc mendefinisikan kesesuaian kerja sebagai karakteristik dari lingkungan kerja (Mozkowitz, Get “FIT” to reduce turnover, n.d.). Menurut O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991), tujuan perusahaan yang menyatu kepada tujuan karyawan secara perorangan akan menjadikan karyawan merasa sayang untuk pergi (Mozkowitz, Get “FIT” to reduce turnover, n.d.). Namun sebaliknya, karyawan yang merasa tidak cocok dengan tujuan perusahaan cenderung tidak puas dan meninggalkan perusahaan (Lovelace dan Rosen, 1996). Semakin tinggi kesesuaian terhadap pekerjaan, maka akan semakin kecil

penyimpangan terhadap performa kerja.

c) Pengaruh Antara Kesesuaian Terhadap Teknologi (technology job fit) Dengan Kepuasan Karyawan. Kesesuaian terhadap teknologi berkaitan dengan ketepatan terhadap alat atau teknologi yang digunakan dalam bekerja. Penelitian menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat antara technology job fit dengan employee satisfaction (Corbet et al., 1989). Dengan kata lain, penggunaan teknologi yang sesuai akan menjadikan pekerjaan tersebut efisien dan menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan. Semakin tinggi kesesuaian terhadap teknologi, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan.
d) Pengaruh Antara Kemampuan Kontrol Diri (perceived control) Dengan Kepuasan Karyawan → Kemampuan kontrol diri mewakili hubungan antara reaksi individu terhadap tekanan dan kemampuan untuk mengendalikan situasi tersebut (Zeithaml et al., 1991). Menurut Averill (1973, dikutip dari Zeithaml et al., 1991) ada 3 bentuk kontrol yaitu: (1) kontrol perilaku yaitu kemampuan untuk memberi respon yang mempengaruhi situasi yang mengancam; (2) kontol kognitif yaitu kemampuan untuk mengurangi tekanan sesuai informasi yang diproses, dan (3) kontrol keputusan melibatkan seleksi atau pemilihan tujuan. Semakin tinggi kemampuan kontrol diri, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan.
e) Pengaruh Antara Sistem Pengontrolan Pengawasan (supervisory control system) Dengan Kepuasan Karyawan. Definisi sistem pengontrolan pengawasan adalah untuk menentukan aktivitas mengawasi karyawan, selain itu juga mencakup dukungan sosial (Zeithaml et al.,1991). Dalam kondisi yang sederhana, sistem pengontrolan pengawasan

merujuk pada tingkat dimana perilaku karyawan di evaluasi lebih dibandingkan kuantitas output. Menurut Butler (1999), pengawasan mempunyai peran penting dalm mengkoordinasikan kerja sama diantara karyawan (kesatuan grup dapat didukung dengan efisiensi oleh para manajer). Semakin baik system pengontrolan pengawasan, maka akan semakin tinggi kerjasama dan kepercayaan karyawan terhadap manajer (Siehoyono, 2004).

f) Pengaruh Antara Konflik Peran (role conflict) Dengan Kepuasan Karyawan. Ketika individu dihadapkan pada peran yang menyimpang dari harapan, hasilnya adalah konflik peran (Robbins, 1996). Konflik peran adalah suatu situasi yang terjadi jika sesorang diharapkan untuk memerankan dua peran yang bertentangan. Perubahan yang sering terjadi terhadap lokasi kerja, jumlah staff pendukung dan tanggungjawab pengawasan diidentifikasikan oleh Kahn et al., (1964) sebegai penyebab adanya konflik yang salah satunya adalah konflik peran (role conflict). Konflik yang tidak kunjung terselesaikan akan mempengaruhi performa kerja (Bernard & White, 1986), dan konsekuensinya adalah penurunan kepuasan kerja (Kahn et al., 1964). sebegai penyebab adanya konflik yang salah satunya adalah konflik peran (role conflict). Konflik yang tidak kunjung terselesaikan akan mempengaruhi performa kerja (Bernard & White, 1986), dan konsekuensinya adalah penurunan kepuasan kerja (Kahn et al., 1964).

g) Pengaruh Antara Ambiguitas Peran (role ambiguity) Dengan Kepuasan Karyawan.

Ambiguitas peran dalam perspektif karyawan oleh Mills dan Margulies mengacu secara khusus kepada situasi yang tidak jelas mengenai bagaimana menjalankan peran dalam

organisasi. Ambiguitas peran dihasilkan dari ketidakpastian seseorang tentang harapan mereka dari pekerjaan yang diberikan (Werther dan Davis, 1996). Penelitian yang dilakukan oleh Kahn et al., (1964), menyatakan bahwa peran dalam organsasi yang perkembangannya terus berubah akan menimbulkan ketidakjelasan peran karena ekspektasi yang ada juga sering berubah. Ketidakmampuan dalam menghadapi ambiguitas peran merupakan salah satu penyebab tekanan dalam bekerja (Rizzo et al., 1970), dan juga berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja karyawan (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985; Lamble, kepuasan kerja karyawan 1980, Igbaria & Guimaraes, 1993 dikutip dari Chambers, Moore & Bachtel, n.d.).

2) *Hubungan antara tipe perilaku dengan kepuasan kerja*

Setiap manusia selalu menunjukkan tipe perilaku yang berbeda antara manusia yang satu dengan manusia lainnya. Oleh karena itu manusia dikatakan sebagai makhluk yang memiliki keunikan tersendiri. Tipe perilaku merupakan deskripsi tentang penampilan individu dalam melakukan berbagai aktivitas kehidupannya sehari-hari, termasuk penampilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Tipe perilaku ini dibedakan atas 2 tipe, yaitu tipe perilaku A dan tipe perilaku B. Tipe perilaku A digambarkan sebagai seorang karyawan yang secara kontinu berjuang untuk mendapatkan terlalu banyak dalam melaksanakan pekerjaan mereka, dalam waktu yang terlalu sedikit ataupun dengan melewati terlalu banyak hambatan pada saat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki tipe perilaku A rentan terhadap gangguan koroner. Akibat efek genetik ataupun efek-efek pengalaman terdahulu seorang karyawan, karyawan dengan tipe perilaku A akan menunjukkan respons susunan saraf otonom

yang berlebihan secara tidak normal dalam keadaan terancam. Adanya ketergesaan persaingan serta peningkatan stres yang menyertainya akan meningkatkan aktivitas saraf simpatis dan memberikan kontribusi bagi kemungkinan timbulnya penyakit jantung koroner. Dengan demikian seorang karyawan yang mempunyai tipe perilaku A lebih banyak mengalami kesulitan dalam bekerja. Keadaan ini menyebabkan timbulnya rasa ketidak puasan di dalam bekerja.

Sedangkan karyawan yang memiliki tipe perilaku B adalah mereka yang tidak memiliki karakteristik seperti yang terlihat pada tipe perilaku A. Orang yang memiliki tipe perilaku B tidak mudah terkena stres, lebih mudah dalam menjalani kehidupannya, memiliki ketenangan dan tidak tergesa-gesa dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian seorang karyawan yang tidak memiliki tipe perilaku B tidak rentan terhadap gangguan koroner, sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih memberikan kepuasan dalam bekerja. Salah satu faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja seorang karyawan adalah kepribadian yang ditampilkan atau tampak melalui tipe perilaku yang ditampilkan oleh seorang karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Dari uraian di atas, maka dapat diduga terdapat hubungan positif antara tipe perilaku dengan kepuasan kerja karyawan. Makin kuat tipe perilaku B yang ditampilkan seorang karyawan dalam menghadapi berbagai tekanan, ancaman dan hambatan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya maka makin puas karyawan dalam bekerja.

3) Hubungan antara pemenuhan harapan penggajian dengan kepuasan kerja

Manusia bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk mendapatkan penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat terpenuhi dengan baik. Kepuasan kerja adalah respons

umum karyawan berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan yang dilakukan, baik didasarkan atas imbalan material maupun psikologis.

Seorang karyawan akan mendapat kepuasan kerja jika ia mempersepsikan bahwa imbalan yang diterima baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan itu. Kelebihan yang didapat masih cukup untuk dipakai untuk memenuhi kebutuhan hidup diri keluarga (bagi yang telah berkeluarga) serta kebutuhan lain. Kepuasan kerja akan didapat jika ada kesesuaian antara harapan penggajian karyawan dengan besarnya imbalan yang diterima, baik yang berupa materi maupun non materi.

Dari uraian di atas, dapat diduga terdapat hubungan antara pemenuhan harapan penggajian karyawan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, makin sesuai pelaksanaan penggajian dengan harapan karyawan yang didasarkan atas kebutuhan minimalnya, makin besar kepuasan kerjanya.

BAB 8
KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebgai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada

pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

2. Penilaian Prestasi Kerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Faustino Cardosa Gomes dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Sedangkan Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Menurut Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 10), penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya Andrew E. Sikula dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 10) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat

dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang.Menurut T. Hani Handoko (2001: 235), penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 10) adalah:

- Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa

depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Penilaian kinerja pegawai memiliki beberapa sasaran seperti yang dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 11) yaitu:

- Membuat analisis kerangka dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan ini dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan bahan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu reward system recommendation)

Sedangkan T. Hani Handoko (2001: 138-139), penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian

harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (jon related), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Di samping harus job related dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (performance standard) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (performance measures). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2005: 232), penilaian kinerja (prestasi kerja) merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dikatakan penilaian kinerja subyektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara obyektif, hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah, dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragaannya.

Menurut Henry Simamora (2004: 362-363), meskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang dapat diterapkan pada semua pekerjaan, adalah mungkin

menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja. Karakteristiknya adalah:

- Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menunjukkan bahwa pengukuran kriteria yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda harus mencapai hasil yang kira-kira sama.
- Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja anggota organisasi. Jikalau kriteria semcam itu memberikan skor yang identik kepada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna untuk mendistribusikan kompensasi atas kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai dalam sistem itu haruslah terutama di bawah kebijakan pengendalian orang yang sedang dinilai.
- Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Adalah penting agar orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kinerja yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan benar tentang kinerja mereka.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2005: 235), belum

adanya kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia penilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

1.) Kesetiaan

kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanaan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdiannya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik

2) Hasil kerja

Yang dimaksud dengan hasil kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani

memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4) *Ketaatan*

Yang dimaksud ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5) *Kejujuran*

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6) *Kerjasama*

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7) *Prakarsa*

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

8) *Kepemimpinan*

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara

maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan di seluruh hirarki dalam perusahaan.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atau prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara eksklusif. Menurut T. Hani Handoko (2001: 152-153), wawancara eksklusif adalah proses peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan:

1) Tell and Sell Approach
   Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.
2) Tell and Listen Approach
   Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagia alasan latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.
3) Problem Solving Approach
   Mengidentifikasi masalah-masalah yang menggangu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, coaching atau konseling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di waktu yang akan

datang).

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka unsur-unsur kinerja yang akan dilihat dalam penelitian ini adalah (1) prestasi, (2) ketaatan, dan (3) prakarsa. Dengan alasan ketiga unsur tersebut diasumsikan sudah cukup mewakili unsur-unsur kinerja yang akan dikaji dalam penelitian ini. Hal ini mengingat sangat luasnya kajian teoritis tentang kinerja dan keterbatasan penulis untuk dapat menggali seluruh unsur yang ada di dalamnya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1) *Efektifitas dan efisiensi*

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efesien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efesien (Prawirosentono, 1999:27).

2) *Otoritas (wewenang)*

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) *Disiplin*

Disiplin adalah taat kepda hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati

perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) *Inisiatif*

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

4. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akusisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Pengukuran Kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James Whittaker, 1993)

Sedangkan menurut Junaedi (2002 : 380-381) "Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses". Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan

di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

5. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan (Mulyadi & Setyawan 1999: 227).

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk (Gordon, 1993 : 36) :

1) Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2) Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan bagian yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembanding kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja yang diinginkan (Mulyadi, 2001: 251).

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah (Mulyadi & Setyawan, 1999: 212-225):

1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4) Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

6. Prinsip Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa prinsip-prinsip yaitu:

1) Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur.
2) Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya.
3) Kerja yang tak diukur selayaknya diminimalisir atau bahkan ditiadakan.
4) Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur.
5) Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas hasil alih-alih sekedar mengetahui tingkat usaha.
6) Mendefinisikan kinerja dalam artian hasil kerja semacam apa yang diinginkan adalah cara manajer dan pengawas untuk membuat penugasan kerja dari mereka menjadi operasional.
7) Pelaporan kinerja dan analisis variansi harus dilakukan secara kerap.
8) Pelaporan yang kerap memungkinkan adanya tindakan korektif yang segera dan tepat waktu.
9) Tindakan korektif yang tepat waktu begitu dibutuhkan untuk manajemen kendali yang efektif.

7. Ukuran Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

1*) Ukuran Kriteria Tunggal (Single Criterium).*

Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerjanya, orang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut sebagai akibat diabaikannya kriteria yang lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya.

Sebagai contoh manajer produksi diukur kinerjanya dari tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan akan mengabaikan pertimbangan penting lainnya mengenai mutu, biaya, pemeliharaan equipment dan sumber daya manusia.

2) *Ukuran Kriteria Beragam (Multiple Criterium)*

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja manajernya. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.Tujuan penggunaan kriteria ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengerahkan usahanya kepada berbagai kinerja.

Contohnya manajer divisi suatu perusahaan diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria antara lain profitabilitas, pangsa pasar, produktifitas, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat, keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang. Karena dalam ukuran kriteria beragan tidak ditentukan bobot tiap-tiap kinerja untuk menentukan kinerja keseluruhan manajer yang diukur kinerjanya, maka manajer akan cenderung mengarahkan usahanya, perhatian, dan sumber daya perusahaannya kepada kegiatan yang menurut persepsinya menjanjikan perbaikan yang terbesar kinerjanya secara keseluruhan. Tanpa ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai didalam menilai kinerja menyeluruh manajer, akan mendorong manajer yang diukur kinerjanya menggunakan pertimbangan dan persepsinya masing-masing didalam memberikan bobot terhadap beragan kriteria yang digunakan untuk menilai kinerjanya.

3) Ukuran Kriteria Gabungan (Composite Criterium)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih panting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragan kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

8. Sistem Pegukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kreteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Cascio (2003: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1) Relevan (relevance).

   Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2) Sensitivitas (sensitivity).
   Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3) Reliabilitas (reliability).
   Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4) Akseptabilitas (acceptability).
   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5) Praktis (practicality).
   Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al (2003: 332-335), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1) Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (strategic congruence). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
2) Validitas (validity). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3) Reliabilitas (reliability). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4) Akseptabilitas (acceptability). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5) Spesifisitas (specificity). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

9. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (performance measurement) yang mengukur perusahaan.Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (balanced) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (Outcome) dan pemicu kinerja (performance

drivers) dari hasil tersebut, dantolok ukur yang keras dan lunak serta subjektif.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai Balanced Scorecard, berikut ini dikemukakan pengertian Balanced Scorecard menurut beberapa ahli, di antaranya:Amin Widjaja Tunggal, (2002:1)"Balanced Scorecard juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya." Sedangkan Teuku Mirza, (1997: 14) "Tujuan dan pengukuran dalam Balanced Scorecard bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata".

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan"Strategic based responsibility accounting system" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. Konsep balanced scorecard berkembang sejalan denganperkembangan implementasinya. Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu balanced dan scorecard. Scorecard artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan balanced artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang atau organisasi diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Pada awalnya, balanced scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan

untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecendrungan mengabaikan kinerja non keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan". Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan balanced scorecard.

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain sebagai berikut :

1) Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing – masing perspektif (outcomes) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (performance driver).
2) Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (cause and effect relationship).
3) Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah balanced scorecard meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) antara lain :

1) *Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.*

   Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2) *Mengkomunisasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis balanced scorecard.*

   Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

3) *Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.*

   Memungkinkan organisasi mengintergrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4) *Meningkatkan Umpan Balik dan pembelajaran strategis*

   Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan balanced scorecard sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

10. Empat Perspektif Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep balanced scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahaan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan . Menurut Kaplan dan Norton (1996), balanced scorecrad memiliki empat perspektif, antara lain

1) *Perspektif Keuangan (Financial Perspective)*

   Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (Return On Investment), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau provit. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana.

   Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line). Balanced scorecard mencari suatu keseimbangan dan tolok ukur kinerja yang multiple-baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

2) *Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)*

   Perspektif Pelanggan berfokus pada bagaimana organsasi

memperhatikan bagaimana pelanggannya agar berhasil. Mengetahui palanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "Take care of you employee and they take care of your customer". Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- Kepuasan pelanggan (customer satisfaction)
- Retensi pelanggan (customer retention)
- Pangsa pasar (market share)
- Pelanggan yang profitable

3) *Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)*

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing.

Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang –barang yang diminati tersedia ditangan.

Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

4) *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learn and Growth / Infrastucture Perspective)*

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur konci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan dengan mengirim survei, mewawancara karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

Kepuasan karyawan mengakui bahwa karyawan yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Lagi pula adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan diukur dengan persentase orang yang keluar setiap tahun, hal ini merupakan tolok ukur umum untuk retensi.

Produktivitas karyawan mengakui pentingnya pengeluaran setiap karyawan, pengeluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan setiap karyawan, laba setiap karyawan. Suatu sitem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

11. Implementasi Balanced Scorecard

Organisasi sangat membutuhkan untuk menerapkan balanced scorecard sebagai satu set ukuran kinerja yang multi dimensi. Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk mengukur semua bidang kinerja yang penting bagi keberhasilan organisasi. Pendekatan yang paling luas dikenal sebagai pengukuran kinerja. Balanced scorecard sekarang banyak digunakan sebagai pengembangan strategi dan sebagai alat eksekusi yang dikembangkan dalam lingkungan operasional.

Balanced scorecard menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang dimengerti (indikator), sehingga strategi dapat dipahami, dikomunikasikan dan diukur, dengan demikian berfungsi untuk semua kegiatan. Selain itu, indikator memungkinkan pemantauan tingkat akurasi pelaksanaan strategi (Kaplan dan Norton, 1996). Balanced scorecard telah banyak diterapkan sebagai alat ukur kinerja baik dalam bisnis manufaktur dan jasa. Penerapannya adalah dengan berfokus pada keempat perspektif Balanced scorecard.

Pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (Profit-seeking Organisations). Jarang sekali

ada pembahasan mengenai penerapan balanced scorecard pada organisasi nirlaba (not-for profit organisations) atau organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi yang ditandai relational contracting, yakni saat owner dan consumer adalah orang yang sama, serta dimana mutual benefit anggota menjadi prioritasnya yang utama (Merchant, 1998). Pada organisasi-organisasi semacam ini keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan.

Dengan Balanced scorecard para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Balanced scorecard memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi kebaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat di nilai pula apa yang telah dibina dalam intangible assets seperti merk dan loyalitas pelanggan.

BAB 9
PERENCANAAN KARIR

1. Pengertian Perencanaan Karier

Salah satu kunci sukses dalam berkarier adalah perencanaan yang matang. Perencanaan tidak hanya dibuat sekali, tetapi harus dilakukan berulang-ulang. Seperti halnya pemeriksaan kesehatan, karier pun butuh dicek secara berkala. Apalagi jika pekerjaan yang dijalani tidak sesuai ekspektasi dan tidak sesuai dengan bakat dan minat. Segera berpikir untuk menata ulang karier. Tidak ada kata terlambat untuk melakukannya. Perencanaan karier bukanlah suatu proses yang sulit ataupun menjadi beban. Bahkan sebaliknya, hendaknya ini dilihat sebagai proses yang memberikan makna kepada perjalanan karier anda. Proses ini akan membantu anda mencapai tujuan karier.

Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi, termasuk perusahaan adalah karena disanalah kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang di punyai saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya.

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

Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah proses penentuan

tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Senada dengan itu Perencanaan juga merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses pengambilan keputusan dari sejumlah pilihan mengenai sasaran yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karier (career) merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Kareir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang Karier (career) rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidup Karier adalah urutan-urutan posisi yang diduduki selama masa hidupnya dalam bekerja Karier adalah urutan aktivitas yang berkaiatan dengan pekerjaan dan peilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut Karier adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya Karier dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang Handoko (2000), mengemukakan bahwa karier telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Menurut Singodimedjo (2000), karier merupakan urutan dari kegiatan, perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang. Menurut Hall (dalam Gibson 1987), adalah persepsi orang mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karier adalah sebagai

suatu rangkaian atas sikap, motivasi, dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang dilingkungan kerja tersebut.

Perencanaan karier adalah proses dimana individu karyawan mengindetifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seseorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Dengan demikian perencanaan karier merupakan suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih karier dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya.

Untuk meniti karier, seorang karyawan harus memiliki atau memenuhi persyaratan tertentu guna mendukung peningkatan kariernya. Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal berikut ini:

a) *Pendidikan formal.*
   Biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal harus berpendidikan sarjana.
b) *Pengalaman kerja.*
   Ada beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman tetapi juga kemampuan dan keahliannya
c) *Sikap atasan.*
   Bila seorang karyawan ingin meniti kariernya dengan baik, maka selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu membackup diri dengan tingkah laku atau moral yang baik. Dengan bekal moral yang baik, diharapkan akan menyenangkan atasan dan rekan sekerja, mereka merasa sejuk

bila melihat kehadirannya

d) Prestasi kerja.

Usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja.

e) Faktor nasib.

Dalam meraih karier, selain harus berusaha kerja keras, juga harus dengan do'a agar nasib yang misteri ini menjadikan yang terbaik.

Perencanaan karier juga memiliki proses, proses karier tersebut merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karier. Proses karier, suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu karyawan, seperti:

a) Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karier, serta kebutuhan untuk pengembangan
b) Merencanakan untuk mencapai tujuan karier
c) Secara kontinu mengevaluasi, merevisi, dan meningkatkan rancangan

Untuk mencapai proses karier yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip, yaitu:

a) Karyawan bertanggung jawab terhadap kariernya
b) Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya
c) Perencanaan karier dibuat secara sadar dan sukarela
d) Menggunakan continuous improverement untuk menumbuhkan pribadinya
e) Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan.

Kesuksesan karier sangat dipengaruhi oleh dua aspek: 1) kemampuan dan kemauan untuk melihat jauh ke depan. 2)

keuletan dari individu tersebut dan juga berdoa kepada Allah, serta berbuat baik pada orang lain sehingga memperoleh kesempatan baik. Sesulit apapun meniti karier, perencanaan karier diperlukan bagi karyawan agar selalu siap menggunakan kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang yang berhasil dan berprestasi baik dalam penugasannya pada suatu organisasi atau perusahaan biasanya sangat memperhatikan masalah perencanaan karier. Pelaksanaan perencanaan karier di suatu perusahaan meliputi kesesuaian antara keinginan karyawan dengan kesempatan yang tersedia dalam perusahaan.

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting karena menentukan dinamika organisasi atau perusahaan untuk manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

a) Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan.
b) Perencanaan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena keduanya saling berkaitan. Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disiapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karier akan mengarah pada tercapainya kepentingan atau tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karier maka organisasi atau perusahaan yang bersangkutan akan semakin dinamis.

3. Perencanaan Jenjang Jabatan/Pangkat

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung

jawab, wewenang, dan hak seorang karyawan dalam suatu rangkaian susunan organisasi. Dalam hal ini, baik jabatan structural maupun jabatan fungsional, seperti, peneliti, dokter penasehat, yang memiliki jenjang karier masing-masing. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan atau pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personel yang menduduki kepangkatan tersebut. Dengan demikian, terdapat pyramidal kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (span of control) dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Suatu perencanaan jenjang jabatan/pangkat perlu memperlihatkan factor-faktor, yaitu sifat tugas, beban tugas, dan tanggung jawab. Hal ini berarti, semakin tinggi jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi, semakin kompleks sifat tugasnya dan berat pula tanggung jawab yang dipikulnya. Tujuan kenaikan pangkat maupun jabatan adalah untuk mengembangkan kebijakan dan metode kerja lebih lanjut yang akan membawa organisasi bersangkutan lebih maju lagi. Dalam hal ini, perlu diperhatikan tingkat kepangkatan, dasar pendidikan, dasar kemampuan, dan dasar keahlian

4. Perencanaan Tujuan Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan harus didasarkan pada perencanaan yang matang sebab dari tujuan organisasi inilah akan dapat ditentukan:

a) Besar kecilnya misi organisasi;
b) Berat ringannya tugas pekerjaan;
c) Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan;
d) Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun;

e) Kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan.

Dengan demikian, tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya akan menentukan jalur karier anggota organisasi. Disinilah kemampuan kepemimpinan akan diuji untuk dapat meniti jenjang karier.

5. Penyusunan Perencanaan Karier.

Dalam penyusunan perencanaan karier diperlukan empat hal pokok, yaitu jabatan pokok dan jabatan penunjang, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural,dan tenggang waktu jabatan.

1) Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

Setiap organisasi atau perusahaan terdapat jabatan pokok dan jabatan penunjang. Jabatan pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan.

2) Pola Jalur Karier Bertahap

Pola jalur karier bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Urutan jawaban yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang karyawan atau anggota organisasi dalam meniti kariernya. Disini perlu diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang meniti karier.

3) Jabatan Struktural

Pada dasarnya jabatan struktural adalah jabatan karier, artinya jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan

kejenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, orang baru atau karyawan baru harus melalui program orientasi terlebih dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural karena jabatan struktural sangat memerlukan kematangan psikologis, selain kematangan dan kemampuan pribadi.

4) Tenggang Waktu Jabatan

Tenggang waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan pasti sebab hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan.

6. Manfaat Perencanaan Karier

Perencanaan karier, sebagaimana telah diuaraikan diatas, jelas sangat bermanfaat tidak hanya bagi para karyawan atau anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut:

a) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.

Ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal terutama karyawan yang potensial.

b) Menurunkan perputaran karyawan.

Perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang ditetapkan akan dapat meningkatakan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasional)

c) Mengungkap poteensi karyawan.

Adanya perencanaan karier yang jelas akan mendororng para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karier yang diinginkan.

d) *Mendorong pertumbuhan.*
Perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja para karyawan dapat dipelihara.

e) *Mengurangi penimbunan.*
Ini berarti perencanaan karier akan dapat mengangkat kembali para karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.

f) *Memuaskan kebutuhan karyawan.*
Dengan adanya perencanaan karier berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individual karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.

g) *Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.*
Perencanaan karier dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

h) *Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.*
Dengan membantu karyawan didalam perencanaan karier, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana karjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.

i) *Memudahkan penempatan keluar negeri.*
Perusahaan menggunakan perencanaan karier untuk membantu

mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan keseluruh penjuru dunia.

j) Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.

Perencanaan karier membantu karyawan beraneka ragam latar belakangnya didalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.

k) Menyaring potensi karyawan.

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk lebih selektif didalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karier yang lebih khusus.

Untuk terwujudnya manfaat perencanaan karier tersebut, perusahaan harus mendukung melalui pendidikan karier, informasi karier, dan penyuluhan.

a) Pendidikan Karier

Banyak SDM ynag kurang menyadari tentang manfaat perencanaan karier. Oleh kæma itu, departemen SDM hendaknya meningkatkan kesadaran karyawan tersebut melalui berbagai teknik pendidikan seperti lokakarya dan seminar. Dengan kegiatan ini akan mendorong karyawan untuk mengemukakan konsep-konsep yang berkaitan dengan perencanaan karier. Usaha pendidikan kerier dapat dilakukan melalui media cetak maupun elektronik.

b). Informasi Karier

Departemen SDM harus menyediakan informasiyang diperlukan karyawan di dalam membuat perencanaan karier seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifikasinya. Apabila tersedia informasi tentang kelompok kerja, karyawan dapat menemukan jalan karier yang layak serta dapat menilainya dengan jalan menanyakannya kepada orang yang telah menjalaninya. Satu masalah yang sering ditemui adalah banyak

karyawan yang ingin menghindarkan diri dari pekerjaan yang kurang menyenangkan serta yang memberikan penghasilan yang rendah. Untuk mencegah hal ini departemen SDM dapat membuat jenjang kemajuan suatu pekerjaan dimana masing-masing jenjang merupakan bagian dari suatu karier serta memerlukan persyaratan tertentu. Disamping itu departemen SDM menyediakan informasi tentang jalan alternatif menuju karier. Jadi kalau ada seorang karyawan yang tidak berminat pada suatu jenjang pekerjaan tertentu, ada alternatif lain bagi karyaawan tersebut tetap dapat mengembangkan kariernya.

c) *Konseling Karier*

Untuk membantu SDM menetapkan tujuan karier dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya diperlukan adanya penyuluhan karier. Penyuluhan karier akan membantu karyawan dalam memilih pekerjaan yang diminati serta mengamati dan menafsirkan sikap, keterampilan serta tes psikologi lainnya. Salah satu masalah didalam membantu perencanaan karier karyawan adalah adanya karyawan yang kariernya terhambat karena bukan semata-mata kesalahan karyawan itu sendiri melainkan juga kesalahan perusahaan.

d) *Bimbingan Karier*

Untuk membantu karyawan menetapkan tujuan-tujuan karier dan menemukan jenjang karier yang sesuai, sejumlah departemen memberikan bimbingan penyuluhan karier. Konsultan karier bisa jadi merupakan orang yang mendengarkan berbagai kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan dan memberikan informasi terkait pekerjaan tertentu.

7. Pola Karier

Hasil dari perencanaan karier adalah penempatan SDM pada

bidang tugas yang merupakan bagian awal dari rangkaian suatu pekerjaan. Dari perspektif perusahaan, pola karier merupakan perencanaan yang penting di bidang SDM. Pola karier didefinisikan sebagai bagian dari pekerjaan yang membentuk karier individu. Pola karier adalah bagian yang berkesinambungan dari pekerjaan khusus yang terkait dengan kesempatan.

SDM perusahaan di masa mendatang tergantung dari proyeksi rotasi karyawan dengan memperhatikan peringkat pekerja. Dari perspektif SDM, pola karier merupakan bagian dari pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pribadi dan karier.

Pola karier tradisional memfokuskan pada mobilitas/ pergerakan ke atas dari suatu pekerjaan tuggal atau area fungsional. Pola ini mendasarkan pada pengalaman kerja dan preferensi individual.

Ada berbagai aktivitas-aktivitas perencanaan karier diantaranya:

a) *Berbagai tanggung jawab karyawan:*
   - Menilai sendiri kemampuan, minat, dan nilai-nilai
   - Menganalisis opsi-opsi karier.
   - Memutuskan kebutuhan dan tujuan.
   - mengkomunikasikan preferenssi pengembangan kepada manajer.
   - Merencanakan bersama manajer mengenai rencana-rencana tindakan yang disepakati oleh kedua belah pihak.
   - Mengikuti rencana yang telah disepakati.

b) *Berbagai tanggung jawab manajer:*
   - Bertindak sebagai katalisator, membuat karyawan peka terhadap proses perencanaan pengembangan.
   - Menilai realism tujuan-tujuan yang dinyatakan oleh karyawan dan kebutuhan-kebutuhan pengembangan yang

dirasakan.

- Memberikan nasihat kepada karyawan dan mengembangkan sebuah rencana yang saling disepakati.
- Menindak lanjuti dan menyempurnakan rencana-rencana karyawan bilamana sesuai dengan visi dan misi.

C) Berbagai tanggung jawab organisasi:

- Memberikan sebuah model perencanaan karier, sumber daya, konseling, dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karier individu.
- Memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karier kepada manajer dan karyawan serta konseling karier kepada para manajer.
- Memberikan program-program pelatihan keahlian dan peluang-peluang pengalaman pengembangan dalam pekerjaan.

8. Pertimbangan dalam Perencanaan Karier

Dalam perencanaan karier perlu dipertimbangkan beberapa hal, terutama yang menyangkut masa jabatan atau pemindahan jabatan seseorang yang berpengaruh pada jenjang kariernya. Pertimbangan tersebut antara lain masa jabatan yang singkat, masa jabatan yang terlalu lama, dan keinginan dipindahkan dari jabatan tertentu.

1) Masa Jabatan yang Singkat

Seseorang yang memangku jabatan belum cukup lama atau terlalu singkat maka akan mengakibatkan hal-hal seperti berikut:

a) Pada umumnya mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tersebut.
b) Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat

diselaesaikan dengan tuntas.

c) Penghayatan pada jabatan yang dipangku belum mendalam, namun harus menyipkan diri untuk memahami tugas baru.
d) Secara psikologis, menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab untuk mengetahui penyebabnya.

2) Masa Jabatan yang Terlalu Lama

Masa jabatan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat. Akibat-akibat yang timbul dari jabatan yang terlalu lama adalah sebagai berikut:

a) Adanya rasa bosan karena pekerjaan dan rutinitas yang sama sehingga kurang bervariasi.
b) Sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya moivasi dan inisiatif dalam bekerja.
c) Menumpulkan kreativitas karena kurang tantangan yang berarti.
d) Menimbulkan iklim kerja yang stastis dan menutup kemungkinan pejabat baru dari generasi penerusnya.

s) Keinginan Pindah Jabatan

Harapan untuk dipindahkan dari jabatan lama kejabatan baru selalu ada dalam pikiran para karyawwan atau anggota organisasi. Berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain sebagai berikut:

a) Seseorang terlalu lama menjabat suatu jabatan didaerah terpencil sehingga dirasakan tidak mudah mengembangkan diri.
b) Perasaan kurang tepat pada jabatan yang sekedar diembang karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, atau keinginan.
c) Merasa bahwa jabatan ynag sekarang sekadar batu loncatan

untuk meniti karier lebih lanjut.

d) Demikian beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun perencanaan karier dalam suatu organisasi sehingga tidak timbul kefatalan dalam mendinamiskan organisasi, terutama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

9. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan. Walaupun perencanaan karier penting dalam fase sebuah karier, namun terdapat 3 poin dalam perjalanan karier yang cukup krusial. Pertama, pada saat karyawan mulai dikontrak. Kedua, pertengahan karier, yaitu kondisi di mana karyawan sudah mulai menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak. Ketiga, masa prapensiun, pekerja menghadapi ketidakpastian akibat kondisi ekonomi, social dan hubungan antarpersonal

Menurut Ruky (2003), kemajuan karier sering menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering menjadi pikiran mereka daripada pimpinan perusahaan. Pengembangan karier menjadi tangggung jawab kedua belah pihak. Mereka mempunyai visi dan ambisi mengembangkan karier harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan kariernya. Karier disadari secara individual, dan dibatasi secara social; manusia tidak hanya meniti atau mencetak karier dari pengalaman-pengalaman khusus mereka, tetapi kesempatan-kesempatan karier yang diberikan dalam masyarakat juga mempengaruhi dan

"membentuk" manusia.

Serangkaian pengalaman yang berhubungan dengan kerja tidak harus merupakan suatu profesi, dalam arti hokum atau kedokteran, untuk dianggap sebagai suatu karier. Misalnya, ada karier sebagai tukang listrik, prajurit, ibu rumah tangga, pekerja pabrik, penjahat, dll. Bahkan dalam karier dengan batas kesempatan yang rendah, orang dapat maju melalui bentuk-bentuk seperti menerima pembayaran yang lebih tinggi pada pekerjaan yang sama, keamanan yang lebih besar, kondisi kerja yang lebih bersih kebebasan yang lebih besar dari pengawasan, atau penghargaan yang lebih besar untuk panjangnya masa dinas. Suatu karier terdiri atas serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat yang menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, dan ganjaran. Beberapa karier bercirikan pengunduran diri dengan cepat (para pemain sepak bola profesional) sementara yang lain masuk terlambat (para hakim). Beberapa orang menempuh karier ganda, berpindah karier karena sikap dan kesempatan berubah. Karier itu mewakili suatu jalur yang terorganisasi yang ditempuh seseorang sepanjang waktu dan ruang.

Ada banyak kekuatan yang membantu pengembangan dan pembentukan suatu karier. Masukan-masukan dasar terdiri dari sifat-sifat fisik dan mental, orang tua, sekolah, pengelompokan etnis, jenis kelamin, teman sebaya, pengalaman dalam organisasi, dan umur. Dari ini semua, individu itu akan mengembangkan suatu gagasan tentang suatu karier yang erat kaitannya dengan kebutuhannya akan harga diri. Suatu arah akan dipilih dan tujuan atau tingkat aspirasi akan muncul. Misalnya, seorang pemuda memutuskan untuk menempuh karier akademis dan menyusun jadwal waktu sebagai berikut: a) gelar Ph. D. paling lambat umur 26, b) asisten professor selambat-lambatnya umur 27, c) buku yang pertama diterbitkan selambat-lambatnya umur 27, d) professor dan

kepala departemen selambat-lambatnya umur 35, e) dekan suatu fakultas selambat-lambatnya umur 40, f) rector suatu universitas selambat-lambatnya umur 45.

Keputusan-keputusan khusus harus diambil misalnya tentang organisasi tempat karier itu akan dikembangkan. Strategi dan taktik dipilih dengan mengingat faktor-faktor situasional. Kegagalan dan keberhasilan akan sama-sama mengakibatkan modifikasi atas gagasan karier internal. Kunci untuk keberhasilan karier pada masa yang akan datang lebih tercermin dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki. Yang penting semua diarahkan pada jalur yang tepat dan cocok dengan kemampuan, bakat dan cita-citanya sehingga karyawan dengan prestasi yang baik, tidak merasa dirinya tidak meningkat kariernya dan seolah-olah macet. Karier sebagai sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang membuat perencanaan kariernya dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan, dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Perusahaan-perusahaan berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karier yang sesuai dengan kapasitas, kualitas, dan dedikasi karyawan demi kontribusi dan prestasi kerja yang prima (Dalil 2002).

Perusahaan harus membuat sebuah pola jalur karier. Yang dimaksud dengan pola jalur karier adalah arah kemajuan seseorang dalam bidang pekerjaannya. Jadi, pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier. Dasar karier

a) Kemampuan manajerial
b) Kemampuan fungsional-teknis
c) Keamanan
d) Kreativitas
e) Otonomi independensi

Dalam merencanakan pengembangan karier, para manajer

personalia memerlukan pengetahuan tentang dorongan-dorongan dan kebutuhan-kebutuhan dasar para karyawan.

10. Tahap-tahap Pengembangan Karier Individu

Fase awal/pembentukan menekankan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. Selanjutnya fase lanjutan, di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan. Selanjutnya fase mempertahankan, pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihnya sebaagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun financial. Setelah itu, individu kemudian memasuki fase pensiun. Individu telah menyelesaikan satu karier, dan akan berpindah ke karier lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri.

Program pengembangan karier

a) Pengembangan karier terintegrasi dengan perencanaan SDM
b) Hubungan antara perencanaan karier dengan pengembangan karier
c) Kebutuhan pekerja

Suatu program pengembangan karier yang dirancang dengan tepat menyangkut 3 unsur utama: 1) membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri, 2) mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karier yang tersedia dalam organisasi, dan 3) menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karier.

Penilaian kebutuhan karier. Karier seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya

sendiri. Peran manajer personalia membantu proses pengambil keputusan dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri.

Dengan bantuan para pengamat ahli, para karyawan dibantu untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan tujuan karier yang tepat dan kebutuhan pengembangan yang sesuai tujuan.

Kesempatan-kesempatan karier. Setelah menyadari bahwa para karyawan mempunyai kebutuhan karier tertentu, wajarlah jika selanjutnya terdapat kewajiban untuk membuat bagan jalur-jalur karier melalui organisasi. Kesempatan-kesempatan yang terbatas untuk kemajuan berarti harus diketahui dan diberitahukan kepada para calon pelamar. Para karyawan yang sangat dipengaruhi oleh "keterjaminan sebagai dasar karier" sangat mengharapkan pekerjaaan semacam ini.

Penyelarasan kebutuhan-kesempatan. Jika para karyawan menilai dengan teliti kebutuhan-kebutuhan karier dan telah menyadari kesempatan karier di dalam organisasi, masalah yang masih ada adalah masalah penyelarasan.

Dua masalah karier masa kini

a) Masalah personalia yang "sudah mentok" yang kemajuan kariernya telah berhenti untuk sementara atau selamanya.
b) Jumlah keluarga yang berkarier ganda yang makin besar.

Karier yang sudah mentok (Plateued). Berbagai macam kegiatan dapat dilakukan untuk berurusan dengan orang yang sudah mentok itu. Diantara, para penasihat (mentor) dapat membantu untuk mengubah pengharapan-pengharapan, menyatakan bahwa kesempatan-kesempatan kemajuan yang pesat dari masa lampau tidak lagi tersedia selama dasawarsa yang akan datang.

Kemungkinan kedua adalah pembentukan tangga-tangga karier tambahan. Kemajuan dalam mempelajari karier dapat

ditingkatkan melalui pemindahan yang rencanakan secara bijaksana para pekerjaan yang sejajar tetapi berbeda. Satuan-satuan tugas khusus dapat dibentuk sehingga orang yang mentok dapat diberi tanggung jawab kepemimpinan. Dan pada waktunya, orang yang mentok dapat melakukan suatu tugas baru, yaitu bertindak sebagai mentor bagi personalia yang lebih muda yang memasuki organisasi. Tidak setiap orang naik untuk menjadi presiden direktur dan kementokan dapat ditemui pada berbagai tingkat organisasi. Akhirnya, harus dicatat bahwa orang yang mentok itu harus juga berbagi tanggung jawab untuk memperhatikan situasi ini.

Keluarga-keluarga berkarier ganda. Walaupun masyarakat kita pada masa lampau telah disesuaikan untuk satu karier setiap keluarga, adalah jelas bahwa jumlah keluarga berkarier ganda akan meningkat. Dan keluarga-keluarga ini merupakan masalah yang sulit bagi berbagai organisasi. Pengangkatan dua anggota dari keluarga yang sama dapat menyebabkan kesulitan tertentu bagi perusahaan yang menerapkan kebijakan-kebijakan nepotisme yang keras.

11. Tanggung jawab Pengembangan Karier

Pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari pengembangan karier tersebut memiliki tanggung jawab diantaranya sebagai berikut:

a) *Tanggung jawab pengembangan karier tradisional, yaitu sebagai berikut:*
   - Pelaksanaan pengembangan karier bergantung sepenuhnya pada organisasi.
   - Kontrol hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi.

- Pengembangan karier diartikan sebagai kegiatan promosi kejenjang jabatan yang lebih tinggi.

b) *Pengembangan karier tradisional memberikan dampak:*
   - Pelaksanaannya tidak efektif
   - kesulitan untuk unggul dalam lingkungan bisnis ynag kompetitif

c) *Pengembangan karier dengan pendekatan baru dimanifestasikan sebagai berikut:*
   - Pengembangan karier bukan sekedar promosi mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
   - Sukses karier berarti seorang pekerja mengelami kemajuan dalam bekerja berupa perasaan puas dalam suatu jabatan yang dipercayakan organisasi karena dapat dilaksanakan secara efektif dan produktif.
   - Sukses dalam mengembangkan karier berarti mengalami kemajuan dalam bekerja sehingga menjadi lebih berprestasi sebagai pekerja yang kompetitif.
   - Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawab sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

A. Sjarif, Fitriani dan Kiswandari, Melania. Modul Hukum dan Hak Asas Agung, Oktober 2003.

Agusmidah. Peran Serikat Pekerja/ Serikat Buruh Menghadapi Era Globalisasi.

Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Unggulan Kompetitif. BPFE. Yogyakarta.

Amstrong, Mischael, 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Ani M, (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Anwar Prabu, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Rosdakarya. 2004.

Burhanuddin Abdullah, Manajemen SDM Untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers. 2011.

Dalil, Soendoro (2002), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Amara Book, Yogyakarta

Djaali, H. dkk. Hak Asasi Manusia, Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis. Restu

Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dr. H. Suwatno dan Donni Juni Priansa, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011),

Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana. 2010

Faustino, Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset

Flippo, E.B., 1984. Personnel Management. 5th edition. Sydney: McGraw-Hill International Book Company.

Greer, Charles R. 1995. Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective. New Jersey: Prentice Hall.

Handoko, T Hani. 1996. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE Yogyakarta.

Hasibuan, Melayu S.P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Herman Sofyandi, Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008.

Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.

Katt Soff Louis. O, 1992, Pengantar Filsafat Alih Bahasa Soejono Soemargono, Tiara Wacana, Yogyakarta.

Keraf A. Sonny, 1991, Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis sebagai Profesi Luhur, Jakarta, Kanisius.

Luthans, F. 2005. Organizational Behavior. New York: McGraw-hill.

M.T.E Hariandja, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Grasindo, 2002),

Management, Massahusetts, Allyn & Bacon Nawawi, Hadari, 2001, Manajemen Sumberdaya Manusia, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung

Mangkuprawira. sjafri. 2003. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik. Gralia Indonesia

Manullang.M. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2005.

Manusia, Hak Atas Kesejahteraan. Depok: Fakultas Hukum Universitas Indonesia. 2006/2007.

Marihot, Manajemen Personalia. Yogyakarta: Gadja Mada University Press. 2006.

Martoyo. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. BT BPFE – Yogyakarta.

Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.

Murtie Arfin. 2012. Menciptakan SDM Sumber Daya Manusia Yang Handal dengan Training, Coaching & Motivation. Sidoarjo. Laskar Aksara.

Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.2008.

Nawawi, H. Hadari. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Gadja Mada Universitas Press.

Nickson, Dennis. 2007. Human Resources Management for The Hspitality and Tourism Industries. Elsevier. Burlington.

Nurlaila, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Penerbit LepKhair.

Nursanti, T.Desy, 2002, Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM , dalam Usmara, A (ed), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Amara books.

Peran Serikat Pekerja dalam Peningkatan Kesejahteraan. Majalah Perencaan Pembangunan:Edisi 23 Th 2001.

Perencanaan SDM. Jakarta, Usahawan, 7(29):3-8 Riva'i, Veithzal, 2004, Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek, Jakarta.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan.

Yogyakarta: BPFE.

Rivai, Vethzal & Basri. 2005. Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Robbins, Stephen P., 2006. Perilaku Organisasi, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Robert L. Mathis, John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat. 2006.

Ruchiat, 2003. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Majalengka: STIE YPPM

Ruslan Rosady, 2002, Etika Kehumasan Konsepsi dan Aplikasi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Ryllatt, Alastair, et.al, 1995. Creating Training Miracles. AIM. Australia.

Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia. 2010.

Siagian, Sondang P. (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.

Simamora Henry. (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta

Soetjipto, budi W dkk. 2002. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Amara Books

Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.

Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. Competence at Work : Models for Superrior Performance. John Wily & Son,Inc. Mew York.

Sule, Ernie Tisnawati., Kurniawan Saefullah. 2005. Pengantar Manajemen Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media

Sumarno, Kismiyati El Kariman, Ninis Agustini Damayani, 2004, Filsafat dan Etika Komunikasi, Pusat Penerbitan Universitas

Terbuka, Jakarta

Suwatno & Doni Juni Priansa, 2011, Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: Alfabeta.

Umar, Husein. 2001. Strategic Management in Action. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Veitzhzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2004.

Wahyudi Bambang. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.

Werther, W.B. & Davis, K., 1996, Human Resources and Personnel Management, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

Yustika Ahmad Erani, 2007, Perekonomian Indonesia, FE UNIBRAW, Malang.

http://armandjexo.blogspot.com/2012/04/manajemen-sdm-pengembangan-karier.html

http://bkd.slemankab.go.id/profil/tupoksi/bidang-mutasi/subbid-penempatan-pegawai.html

http://carapedia.com/pengertian_definisi_pekerja_sosial_menurut_para_ahli_info1833.html

http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/penanganan-stress-kerja.html

http://ppmi-upawafer.wen.ru/page/c.html

http://pukspkepwings.blogspot.com/

http://www.academia.edu/4484430/Teori_Kepuasan_Kerja

http://www.gajimu.com

http://www.ilo.org

http://www.mdp.ac.id/materi/2012-2013-1/.../MJ207-122213-942-13.pptx

http://www.rumahkiri.org

http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma4214/materi2_1.

htm

http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma4214/materi4.
html