



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) TELAH DISESUAIKAN DENGAN SILABUS MATA KULIAH



(DIKTAT KULIAH)
PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Dr. H. Supriyatin.SY, MM
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA | *Jilid 2*

BAB I

KONSEP DAN ALIRAN DALAM MANAJEMEN SDM

1.1 KONSEP DAN ALIRAN DALAM MANAJEMEN SDM

Menurut Siswanto (2008 : hal 31) terdapat tiga mazhab (aliran) manajemen yang mengikuti perkembangannya. Pertama mazhab klasik yang terbagi menjadi dua cabang, yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik, kedua mazhab perilaku dan ketiga mazhab ilmu manajemen. Secara detail masing-masing mazhab akan dideskripsikan secara ringkas sebagai berikut :

a. Manajemen Ilmiah Cabang Mazhab Klasik Pertama

Para pengembang mazhab ini, antara lain Robert Owen, Charles Babbage, Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt dan pasangan Gilberth.

1) Robert Owen

Robert Owen hidup pada tahun 1771-1858. Pada tahun 1800-an ia adalah seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanarls, Skotlandia. Pengalaman memimpin para bawahan di bawah umur, menyentuh hatinya untuk menyediakan perumahan yang layak bagi bawahan. Demikian pula, usaha lainnya dilakukan dengan cara menyediakan kebutuhan rumah tangga bagi para bawahan dengan harga yang relatif lebih dari harga pasar. Selain itu bertindak sebagai innovator dengan cara melakukan perbaikan menyeluruh pada kondisi kerja dalam pabrik yang dipimpinnya, ia juga menetapkan mekanisme

kerja spesifik yang mampu memberikan dampak meningkatkan produktivitas. Penilaian bawahan dilakukan secara terbuka setiap hari sehingga bukan hanya memungkinkan para manajer mengetahui letak permasalahannya, tetapi juga memberikan kebanggaan dan mendorong kompetisi yang sehat.

2) Charles Babbage

Charles Babbage hidup pada tahun 1792-1871. Dasar keyakinan Babbage bahwa aplikasi prinsip ilmiah pada proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan menekan biaya. Oleh karena itu, ia menggunakan banyak waktunya dalam mempelajari cara untuk membuat pekerjaan dalam pabrik lebih efisien. Hal ini ditunjang profesinya sebagai Dosen matematika keturunan Inggris.

Prinsip pembagian kerja merupakan karya Babbage. Babbage berkeyakinan bahwa setiap pekerjaan dalam pabrik harus dipecah sehingga berbagai keterampilan yang terlibat dapat dipisahkan. Setiap bawahan didik dengan satu keterampilan spesifik dan hanya diberikan tanggung jawab dari sebagian proses. Cara ini memungkinkan berkurangnya biaya pendidikan yang mahal. Selain itu, dengan seiringnya melakukan pekerjaan yang sama diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan keterampilan bawahan.

3) Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor hidup pada tahun 1856 -1915. Ia merupakan salah satu tokoh manajemen ilmiah (*scientific management*) yang paling

termahsyur sehingga mendapat sebutan bapak manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah timbul disebabkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Guna meningkatkan produktivitas ini, dicarilah cara untuk meningkatkan efisiensi bawahan. Perlahan ia menyusun sekumpulan prinsip yang merupakan inti manajemen ilmiah. Prinsip yang merupakan gagasan Taylor adalah :

- a) Pengembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya sehingga metode yang terbaik untuk melakukan setiap pekerjaan dapat ditentukan;
- b) Seleksi secara ilmiah terhadap para pekerja sehingga setiap pekerja dapat diberi tanggung jawab atas tugas yang paling cocok baginya;
- c) Pendidikan dan pengembangan ilmiah untuk bawahan;
- d) Kerja sama yang erat dan bersahabat antara manajemen dan bawahan (Stoner dan wankel, 1986 : hal. 30).

4) Henry L.Gantt

Henry L. Gantt hidup pada tahun 1861-1919. Rendahnya motivasi yang dicapai mengakibatkan Gantt meninggalkan sistem tarif upah diferensial untuk diubah menjadi satu inovasi baru berupa motivasi kerja kepada para bawahan. Motivasi pertama bahwa setiap bawahan yang merampungkan pekerjaan yang diberikan kepadanya untuk satu hari ia berhak menerima bonus \$50 Sen untuk hari itu. Motivasi kedua, mandor akan menerima bonus apabila seluruh bawahan juga mencapai standar tersebut.

Selain dua bentuk motivasi di atas, Gantt berusaha menyempurnakan gagasan Robert Owen dalam mengumumkan hasil penilaian atas pekerjaan bawahan.

Langkah lain yang diambil Gantt adalah memperkenalkan sistem baru untuk penggambaran jadwal produksi, yang sampai sekarang dikenal dengan *Gantt Chart*.

5) Pasangan Gilberth

Frank B. Gilberth hidup pada tahun 1868-1942. Sedangkan Lilian M. Gilberth sebagai istri hidup pada tahun 1878-1972. Pasangan Gilberth berpendapat bahwa studi gerak akan meningkatkan semangat kerja bagi bawahan karena keuntungan fisiknya yang nyata dan karena dapat menunjukkan perhatian manajemen pada para bawahan. Oleh karena itu, mereka mengembangkan suatu rencana tiga kedudukan untuk kenaikan jabatan yang dimaksud sebagai program pengembangan bawahan dan sekaligus mendorong moral kerja.

Rincian mengenai inovasi mazhab manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik disajikan pada Tabel 1.1. berikut :

Tabel 1.1
Aliran Manajemen SDM Mazhab Manajemen Ilmiah Klasik

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
1.	Robert Owen	1771-1858	<ul style="list-style-type: none"> a. Membangun perumahan bagi pekerja b. Menyediakan kebutuhan rumah tangga bagi pekerja c. Menetapkan mekanisme kerja spesifik d. Penilaian harian terhadap para pekerja secara terbuka
2.	Charles Babbage	1792-1871	Prinsip pembagian kerja sehingga setiap para pekerjaan harus dipecah dan setiap pekerja dididik dengan keterampilan spesifik untuk menyelesaikan pekerjaan
3.	Frederik W. Taylor	1856-1915	Penemu manajemen ilmiah dengan prinsip; <ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan manajemen ilmiah sebenarnya, misalnya metode terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan. b. Seleksi secara ilmiah terhadap para pekerja sehingga pekerja diberi tugas dan tanggung jawab yang cocok. c. Kerja sama yang bersahabat antara manajemen dan pekerja
4.	Henry L. Gantt	1861-1919	<ul style="list-style-type: none"> a. Meninggalkan sistem tarif upah diferensial dan menggantinya dengan motivasi kerja. <ul style="list-style-type: none"> 1. Setiap pekerja yang menyelesaikan pekerjaannya diberikan bonus \$ 50 Sen. 2. Mandor akan menerima bonus apabila seluruh pekerja mencapai standar b. Penggambaran jadwal produksi dengan <i>Gantt Chart</i>.
5.	Frank B. Gilberth & Lilian M. Gilberth	1968-1942 1978-1972	Studi gerak dan waktu meningkatkan semangat kerja. Keduanya mengembangkan rencana tiga kedudukan, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> a. Mengerjakan pekerjaan saat ini b. Mempersiapkan diri untuk jabatan yang lebih tinggi c. Melatih penggantinya dalam waktu yang bersamaan

Sumber : Siswanto (2008 : hal. 34)

b. Teori Organisasi Klasik Cabang Mazhab Klasik Kedua

Pengembang teori organisasi klasik adalah Henry Fayol yang hidup pada tahun 1841-1925. Timbulnya teori organisasi klasik sebagai dampak dari organisasi yang kompleks. Fayol berpendapat bahwa praktik manajemen yang baik memiliki suatu pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Keyakinannya bahwa dengan peramalan ilmiah, metode manajemen yang tepat serta hasil yang memuaskan, pasti akan diperoleh dan dapat diakui sampai saat ini (Coubrough, 1930).

Kontribusi besar bagi pola pikir manajemen menurut Fayol adalah manajemen bukanlah suatu bakat, tetapi suatu keterampilan seperti halnya keterampilan lainnya. Oleh karena itu, manajemen dapat diajarkan, asalkan prinsip yang mendasarinya dipahami dan teori umum mengenai manajemen dirumuskan. Dengan demikian, menjadi seorang manajer bukan karena pembawaan, tetapi pelatihan dan pengalaman memberikan andil yang besar.

Dalam usahanya mengembangkan ilmu manajemen, Fayol memulainya dengan membagi perusahaan menjadi enam aktivitas yang saling bergantung. Aktivitas yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Fungsi Teknis (*technical*), yaitu memproduksi dan membuat produk.
- 2) Fungsi Komersial (*commercial*), yaitu membeli bahan baku dan menjual produk.
- 3) Fungsi Finansial (*financial*), yaitu memperoleh dan menggunakan modal.

- 4) Fungsi Keamanan (*security*), yaitu melindungi para bawahan dan aktiva perusahaan.
- 5) Fungsi Akuntansi (*accounting*), yaitu mencatat dan mengecek biaya, keuntungan, dan utang-utang, menyiapkan neraca, serta menghimpun statistic.
- 6) Fungsi Manjerial (*managerial*).

Orientasinya adalah pada fungsi manajerial sehingga ia mendefinisikan manajemen dengan cara membagi lima fungsi.

- 1) Perencanaan (*planning*), berarti menentukan suatu cara bertindak yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), berarti memobilisasi sumber daya manusia dan sumber daya alam dari organisasi untuk mewujudkan rencana menjadi suatu hasil.
- 3) Pengomandoan (*commanding*), berarti memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.
- 4) Pengoordinasian (*coordinating*), berarti memastikan bahwa sumber daya dan aktivitas organisasi bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan.
- 5) Pengendalian (*controlling*), berarti pemantauan (*monitoring*) rencana untuk menjamin agar dikemudikan secara tepat.

Konsep Fayol yang menyatakan bahwa keterampilan manajemen dapat diterapkan pada semua jenis kelompok aktivitas apabila hal-hal lain

tidak berubah. Sampai saat ini, keterampilan manajemen semakin penting artinya di sekolah, pemerintahan dan lembaga lainnya. Prinsip manajemen yang dikembangkan Fayol yang mendasari perilaku manajerial yang efektif adalah :

- 1) Pembagian kerja (*division of labor*)
- 2) Otoritas (*authority*)
- 3) Disiplin (*discipline*)
- 4) Kesatuan perintah (*unity of command*)
- 5) Kesatuan arah (*unity of direction*)
- 6) Menomorduakan kepentingan pribadi di atas kepentingan umum
(*subordination of individual interest to the common goal*)
- 7) Pemberian upah (*remuneration*)
- 8) Sentralisasi (*centralization*)
- 9) Hierarki (*hierarchy*)
- 10) Tertib (*order*)
- 11) Keadilan (*equity*)
- 12) Kestabilan staf (*stability of staff*)
- 13) Inisiatif (*initiative*)
- 14) Semangat korps (*esprit de corps*)

Mazhab teori organisasi klasik dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.2.
Mazhab Teori Organisasi Klasik

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi Terhadap Manajemen
1.	Henry Fayol	1841-1925	<p>a. Manajemen bukanlah suatu bakat, tetapi suatu keterampilan sehingga manajer bukanlah pembawaan, tetapi pelatihan dan pengalaman.</p> <p>b. Membagi perusahaan ke dalam enam fungsi, yaitu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Teknis 2) Komersial 3) Finansial 4) Keamanan 5) Akuntansi 6) Manajerial <p>Orientasinya adalah fungsi manajerial sehingga membaginya dalam lima fungsi, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perencanaan 2) Pengorganisasian 3) Pengomandoan 4) Pengordinasian dan 5) Pengendalian <p>c. Mengembangkan prinsip manajemen yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pembagian kerja 2) Otoritas 3) Disiplin 4) Kesatuan perintah 5) Kesatuan arah 6) Mendahulukan kepentingan di atas kepentingan pribadi 7) Pemberian upah 8) Sentralisasi 9) Hierarki 10) Tertib 11) Keadilan 12) Kestabilan staf 13) Inisiatif 14) Semangat korps

Sumber : Siswanto (2008 : hal. 36)

3. Mazhab Perilaku

Munculnya mazhab perilaku disebabkan para manajer menemukan bahwa dengan pendekatan klasik, efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna tidak dapat diwujudkan. Seringkali para bawahan kurang mengikuti pola perilaku yang rasional dalam mengoperasikan pekerjaannya. Para pakar di bawah ini berusaha memperkuat teori organisasi klasik dengan wawasan sosiologi dan psikologi.

a. Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg hidup tahun 1865 – 1916 dan telah memberikan kontribusi yang besar dalam aplikasi psikologi guna membantu tercapainya tujuan produktivitas sebagaimana diharapkan oleh manajer lain. Dalam bukunya *Psychology and Industrial Efficiency* dikemukakan bahwa peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Menemukan orang yang terbaik (bawahan yang kualitas mentalnya terbaik untuk pekerjaan tersebut) ;
- 2) Menciptakan pekerjaan yang terbaik (kondisi psikologis yang ideal untuk mencapai produktivitas secara maksimum) ;
- 3) Menggunakan pengaruh psikologis, yang disebut pengaruh yang paling mungkin (*the best possible effect*) untuk memotivasi para bawahan.

b. Elton Mayo

Elton Mayo hidup pada tahun 1880 – 1949. Mayo pada beberapa eksperimennya menemukan bahwa insentif berupa finansial apabila diberikan tidak menyebabkan peningkatan produktivitas. Kenaikan produktivitas disebabkan oleh adanya sebuah rantai sikap yang rumit. Penyeliaan yang simpatik lebih memperkuat meningkatnya motivasi kerja para bawahan.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Mayo dan kawan-kawan menarik kesimpulan bahwa para bawahan akan bekerja lebih kerja apabila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan tentang kesejahteraan (*welfare*) mereka dan para penyelia memberikan perhatian khusus kepadanya. Kesimpulan lain yang dikemukakan bahwa kelompok kerja informal (lingkungan sosial bawahan) memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas.

Diakui oleh ilmuwan manajemen sekarang bahwa Mayo setidaknya telah menemukan kembali pernyataan lama Owen bahwa perhatian sebenarnya bagi para bawahan, mesin-mesin penting (*important machines*) yang dimaksud adalah dividen yang dibayarkan. Gaya manajer akan memberikan kontribusi yang besar terhadap produktivitas sehingga pelatihan (*training*) manajemen perlu mendapatkan perhatian yang mendalam. Perlu berorientasi pada pengajaran keterampilan manusiawi, bukan lagi keterampilan teknis.

Mayo mengusulkan perlunya pelatihan yang lebih mendalam mengenai psikologi, sosiologi dan antropologi serta menggunakan metode penelitian yang lebih canggih untuk menganalisis manusia dan lingkungan kerjanya. Ia memperkenalkan manusia sosial, di dorong oleh keinginan untuk membentuk hubungan dengan orang lain. Para ahli perilaku, misalnya Maslow, berpendapat bahwa konsep manusia yang mengaktualisasikan diri akan menerangkan lebih tepat tentang konsep motivasi individu (Maslow, 1964).

Tidak dapat dimungkiri sampai sekarang bahwa para ilmuwan perilaku telah memberikan kontribusi yang besar bagi pemahaman akan motivasi antar individu, perilaku kelompok, hubungan antar pribadi di tempat kerja, serta arti pentingnya pekerjaan bagi tiap individu. Hasil karya menyebabkan para manajer menjadi lebih peka dalam melakukan hubungan dengan para bawahannya.

Tabel 1.3
Mazhab Perilaku

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi Terhadap Manajemen
1.	Hugo Munsterberg	1865-1916	Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara : a. Menemukan orang terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan ; b. Menciptakan pekerjaan yang terbaik untuk menciptakan produktivitas maksimum ; c. Menggunakan pengaruh psikologis untuk memotivasi para pekerja.

2.	Elton Mayo	1880-1949	Para pekerja akan bekerja lebih keras, apabila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan kesejahteraan mereka. Mayo mengusulkan perlunya pelatihan yang mendalam tentang psikologi, sosiologi, dan antropologi serta metode penelitian yang canggih.
----	------------	-----------	--

Sumber : Siswanto (2008 : hal 38)

4. Mazhab Ilmu Manajemen

Munculnya mazhab ilmu manajemen dilatarbelakangi oleh lahirnya riset operasi (*Operation Research/OR*) yang dibentuk oleh pemerintah Inggris untuk menghadapi sejumlah permasalahan baru yang rumit dalam peperangan yang harus segera dipecahkannya pada permulaan perang dunia ke-2 . Dengan dibentuknya OR yang terdiri atas ahli Matematika, ahli Fisika dan ahli lainnya, Inggris mampu mencapai terobosan teknologi dan strategi yang penting. Untuk memecahkan permasalahan yang sama, Amerika Serikat membentuk tim OR yang sesuai dengan model Inggris. Namun, dengan usainya perang maka OR diaplikasi dalam menghadapi permasalahan industri sehingga teknologi indudtri mulai digunakan. Lambat laut , ahli spesialis OR seringkali dipanggil untuk membantu para manajer dalam memecahkan permasalahan yang sering dihadapi. Perkembangan komputer elektronik, member dampak dirumuskannya prosedur OR menjadi mazhab ilmu manajemen.

Kontribusi besar atas lahirnya teknik ilmu manajemen merupakan bagian yang telah stabil dari kelengkapan pemecahaan permasalahan dalam

beberapa organisasi besar dalam segala motif. Teknik ilmu manajemen diaplikasikan dalam aktivitas yang amat luas, misalnya penganggaran modal (*capital budgeting*), penjadwalan produksi (*production scheduling*), perencanaan program pengembangan bawahan, pengembangan strategi produk dan sebagainya.

1.2 PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

William B. Werther dan Keith Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”

Menurut Sonny Sumarsono (2003 : hal. 4) Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2009 : hal. 4) sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat di dayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada

pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*).

Sumber Daya Manusia menurut Abdurrahmat Fathoni (2006 : hal. 8) merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 6) Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian, sumber daya manusia adalah pegawai atau karyawan yang memiliki kemampuan untuk mencapai suatu organisasi.

1.3 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Pengertian Manajemen Personalia atau MSDM menurut para ahli dalam Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal 11):

a. Edwin B. Flippo

Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the management, development, compensation, introgation, maintance, and separation of human recources to the end that individual, organizational and societal, objectivies are accomplished. (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksaud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

b. Dale Yoder

Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship.

(Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).

c. Andrew F. Sikula

Personnel management is the implementation of huma recources (man power) by and within an enterprise.(Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan). Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indroktrinasi,

latihan dan pendidikan sumber daya manusia (*human resources atau man power*)

d. John B. Miner dan Mary Green Miner

Personal managemen may be defined as the proces of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization. (Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dan organisasi)

Menurut Veithzal Rivai. (2008 : hal. 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagi pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *menanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan lengkungan saja, tetapi juga menyangkut

karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan manusia inilah yang disebut manajemen SDM.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001 : hal 4) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006 : hal. 8) Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri empat suku kata yaitu manajemen, sumber, daya, manusia, keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya, dimaksudkan dengan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.

Menurut Simamora (1997), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan

aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Beragam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia maka manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia meliputi perencanaan, pendayagunaan, pengembangan, pengelolaan individu dan organisasi dan pemberian balas jasa.

1.4 TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam pengelolaan setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2009 : hal. 7) tujuan MSDM meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strateg, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Menurut Schuler setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu :

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- c. Menyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

1.5 FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 14) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan (*planning*)
 - 2) Pengorganisasian (*organizing*)

- 3) Pengarahan (*directing*)
- 4) Pengendalian (*controlling*)

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- 2) Kompensasi
- 3) Pengintegrasian
- 4) Pemeliharaan
- 5) Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam beberapa literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 21) Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada

batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

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

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*sepration*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

1.6 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN SDM GLOBAL

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : hal. 7) mengatur sumber daya manusia dalam budaya, perekonomian dan sistem-sistem hukum yang berbeda menghadirkan beberapa tantangan. Bagaimanapun juga ketika dilaksanakan dengan baik, manajemen SDM mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dengan memperhatikan beberapa pertimbangan empat faktor sebagai berikut :

a. Faktor Hukum dan Politik

Sifat dan stabilitas sistem politik berbeda antara satu negara dengan negara yang lain. Perusahaan-perusahaan di AS terbiasa dengan sistem politik yang relatif stabil dan hal yang sama berlaku di banyak negara berkembang lainnya di Eropa.

b. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berhubungan dengan persoalan politik, hukum dan budaya, serta negara yang berbeda pula sistem ekonominya. Di negara-negara yang memiliki ekonomi lemah tidak mampu melakukan investasi dalam

mempertahankan dan memperbaiki elemen-elemen penting infrastruktur seperti jalan-jalan, tenaga listrik, sekolah-sekolah dan telekomunikasi.

c. Faktor Budaya

Faktor budaya menimbulkan persoalan penting lainnya yang mempengaruhi manajemen SDM. Kebudayaan organisasi juga terdapat kebudayaan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 1997. *Human Behavior : Improving Performance at Work*. Virginia : Reston Publishing Company, Inc.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006, *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Hariandja, MTE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Siswanto, 2008. *Pengantar Manajemen*. Cetakan Keempat. Bumi Aksara : Jakarta.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Ek omomi Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Werther, William B dan Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personnel Management*. Fourth Edition. New York : McGraw-Hill International Edition.

BAB II

PERENCANAAN SDM DAN SISTEM INFORMASI SDM (SISDM)

2.1 DEFINISI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Menurut Edy Sutrisno (2009 : hal. 34) ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

- a. Menginventarisasi persediaan sumber daya manusia.
- b. Memprediksi sumber daya manusia.
- c. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia
- d. Memonitor dan evaluasi.

Definisi perencanaan sumber daya manusia menurut Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander dalam Hadari Nawawi (2005 : hal. 137) mengatakan perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan keluar organisasi. Selanjutnya ditambahkan pula bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mempergunakan SDM efektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja

yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Menurut G. Steiner dalam Hadari Nawawi (2005 : hal. 138) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaannya di masa depan.

Namun demikian, menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 138) perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia.

Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia merupakan proses kegiatan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.

2.2 TUJUAN PERENCANAAN SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal 56) tujuan perencanaan SDM antara lain:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menghindari pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasia, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Menurut MTE Hariandja (2002 : hal. 76). Tujuan dan kegunaan perencanaan SDM adalah ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksanaan dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi, dan transfer secara produktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar dari pada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya

manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:

- a. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
- b. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
- c. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru.
- d. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

2.3 MANFAAT PERENCANAAN SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 48) perencanaan yang matang memungkinkan hal itu terjadi. Hal ini terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat dipertik melalui perencanaan SDM secara mantap yaitu:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar, apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan SDM pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang SDM yang sudah dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain:
 - 1) Jumlah karyawan yang ada
 - 2) Berbagai kualifikasinya
 - 3) Masa kerja masing-masing karyawan

- 4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti
 - 5) Bakat yang masih perlu dikembangkan
 - 6) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan diluar tugas pekerjanya
- b. Melalui perencanaan SDM yang matang, efektifitas kerja juga lebih ditingkatka apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasiserta penempatan SDM telah dihitung berdasarkankebutuhan dan beban kerja.
- c. Produktifitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikandan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan. Bilamana perusahaan ingin berhasil dalam bisnisnya, terutama pasa era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bebas, tidak dapat dipungkiri

lagi bahwa salah satunya melalui produktifitas kerja yang tinggi perlu dijadikan perhatian utama oleh manajemen.

- d. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Hal ini berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.
- e. Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan manajemen SDM serta dalam melayani atau memenuhi kebutuhan SDM saat ini atau di masa mendatang. Kesadaran pentingnya Sistem Informasi SDM (*human resources information system*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan perusahaan mencakup banyak hal tentang SDM yang ada dalam perusahaan, yang meliputi antara lain:

- 1) Jumlah SDM yang dimiliki

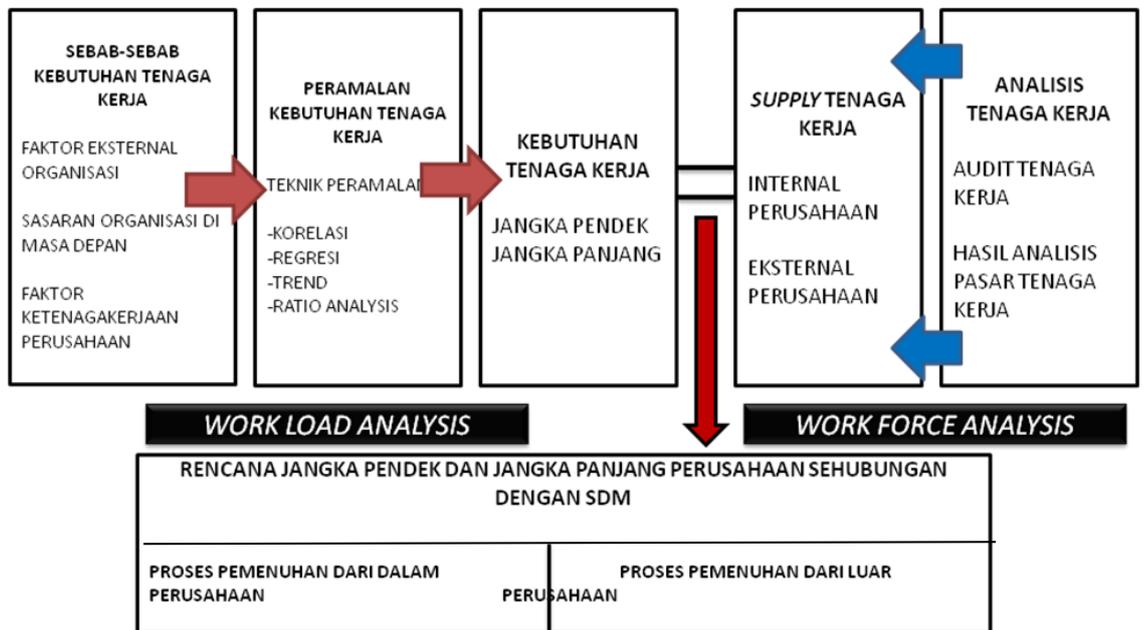
- 2) Status perkawinan dan jumlah tanggungan
 - 3) Masa kerja
 - 4) Pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus
 - 5) Prestasi kerja yang pernah diraih
 - 6) Penghargaan yang dimiliki
 - 7) Pengalaman jabatan
 - 8) Penghasilan
 - 9) Jumlah keluarga
 - 10) Kesehatan karyawan
 - 11) Jabatan yang pernah dipangku
 - 12) Tangga karir yang pernah dinaiki
 - 13) Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan
 - 14) Informasi lainnya mengenai kekayaan setiap karyawan
- f. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. berdasarkan baha yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
- 1) Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan loksinya.
 - 2) Jumlah pencaripekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

- g. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru untuk memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai saarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- h. Mengetahui pasar tenaga kerja.pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan SDM disamping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuha, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
- i. Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumbar lain. Misalnya dari permintaan pemakai (*user*) SDM di Departemen Operasional. Namun adanya data yang lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

2.4 PROSES PERENCANAAN SDM

Menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 149) proses perencanaan SDM

yang sudah disederhanakan dengan proses sebagai berikut :



Sumber : Hadari Nawawi (2005 : hal. 150)

Gambar 2.1
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan SDM untuk suatu organisasi/perusahaan terdiri dari dua kegiatan utama. Kedua kegiatan itu adalah :
 1. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari dari tiga kegiatan sebagai berikut :
 - a) Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja, berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional bisnis perusahaan/organisasi.

- b) Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
 - c) Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
2. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan tenaga kerja yang dimiliki organisasi/perusahaan, dengan dua kegiatan sebagai berikut :
- a) Melakukan analisis tenaga kerja, untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian tenaga kerja yang dimiliki organisasi/perusahaan. Di samping itu dilakukan juga analisis pasar tenaga kerja di luar perusahaan, untuk mengetahui tenaga kerja yang dapat direkrut.
 - b) Hasil analisis tersebut diperghunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan (*supply*) tenaga kerja, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
- b. Kegiatan terakhir dalam perencanaan SDM dengan mengacu pada strategi bisnis dan strategi operasional bisnis (jangka pendek dan jangka panjang) untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan SDM. Untuk hasil analisis berupa perkiraan (prediksi) kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksananya, untuk dapat mewujudkan Strategi Bisnis dan Strategi Operasional Bisnis secara optimal. Di dalam kegiatan kedua ini prosesnya

diakhiri dengan melakukan kegiatan untuk memenuhi/mengisi tenaga kerja yang diperlukan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Dari seluruh uraian proses Perencanaan SDM maka dapat disimpulkan komponen-komponen dalam usaha mengintegrasikan perencanaan SDM dengan strategi bisnis dan strategi operasional bisnis dengan komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Indikator Perencanaan SDM, yang terdiri dari indikator waktu, sifat, fokus dan penanggung jawab.
- b. Aspek-aspek Perencanaan SDM yang mengacu pada indikator waktu, sifat, fokus dan penanggung jawab, dijabarkan dalam rumusan perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Tabel 2.1
Integrasi Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis

Indikator	Perencanaan Jangka Panjang	Perencanaan Jangka Menengah	Perencanaan Jangka Pendek
1. Waktu 2. Sifat 3. Fokus	2-5 Tahun Perencanaan Strategis a. Aspek-aspek mendasar yang mempengaruhi i bisnis masa mendatang b. Kebutuhan manajemen dan manajemen SDM masa yang akan datang	1-2 Tahun Perencanaan Taktis/Operasional a. Penjabaran bisnis perusahaan secara realistis b. Penjabaran SDM yang diperlukan (kuantitas dan kualitas)	1 (satu) tahun Perencanaan Operasional/Rutin a. Anggaran Tahunan b. Mengatur dan memenuhi kebutuhan SDM (Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi dll) c. Kegiatan khusus/spesifik bisnis d. Upaya mengantisipasi pengaruh internal dan eksternal)

4. Penanggung Jawab	Top Manajer	Manajer Operasional	Supervisor (antara lain desain dan pembagian kerja, menetapkan dan memerintahkan keputusan dll).
---------------------	-------------	---------------------	--

Sumber : Hadari Nawawi (2005 : hal. 152)

2.5 LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM

Menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 153) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis tenaga kerja adalah sebagai berikut :

a. Jumlah Tenaga Kerja

Bertolak dari tujuan SDM yang disusun berdasarkan tugas-tugas di dalam Deskripsi Pekerjaan, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya, dapat ditetapkan volume dan beban kerja setiap unit kerja. Kemudian dapat dihitung jumlah SDM yang diperlukan untuk dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien sesuai dengan waktu dan peralatan (jika menggunakan alat) yang dimiliki unit kerja masing-masing. Jumlah SDM yang diperlukan tersebut, dibandingkan dengan jumlah SDM yang tersedia, untuk mengetahui apakah terdapat kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dari segi kuantitatif.

b. Komposisi Tenaga Kerja

Pada giliran berikutnya diperlukan juga analisis tenaga kerja dilihat dari komposisinya, baik di dalam setiap unit kerja maupun keseluruhan organisasi/perusahaan. Analisis komposisi ini, pertama kegiatannya untuk mengetahui apakah semua posisi/jabatan telah terisi atau belum. Dengan

demikian akan dapat diketahui jika ternyata masih terdapat posisi/jabatan yang kosong dari sudut jumlahnya. Kegiatannya yang kedua adalah menginventarisasikan adanya promosi, pemindahan, pensiun atau keluar/dikeluarkan. Dengan demikian akan diketahui jumlah posisi/jabatan yang kosong dan tingkatannya masing-masing.

c. Kualitas

Kegiatan analisis tenaga kerja dari segi kualitasnya untuk diacu dengan kemampuan melaksanakan tugas-tugas sebagaimana terdapat dan dipersyaratkan di dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan adalah bagian yang tersulit. Kegiatan inventarisasi kemampuan dalam rangka analisis tenaga kerja harus mampu mengungkapkan informasi-informasi sebagai berikut :

- 1) Informasi mengenai posisi/jabatan terakhir setiap tenaga kerja.
- 2) Posisi/jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi/perusahaan dan yang ditempati sebelum posisi/jabatan yang terakhir oleh tenaga kerja yang bersangkutan.
- 3) Jenis dan tingkat pendidikan untuk yang Sarjana lengkap dengan jurusan atau program studi atau disiplin ilmunya. Demikian pula jika memiliki sertifikat atau lisensi kecakapan tertentu.
- 4) Pengalaman kerja di perusahaan dan di tempat lain sebelumnya, yang penting dihubungkan dengan bisnis perusahaan.
- 5) Keterampilan/penguasaan bahasa asing dan pengalaman internasional yang relevan.

- 6) Pelatihan dan program pengembangan yang pernah diikuti
- 7) Tanggung jawab kepemimpinan di perusahaan/industri dan di masyarakat.
- 8) Data tentang penilaian karya (kinerja) yang lalu dan terakhir
- 9) Disiplin dalam bekerja
- 10) Penghargaan yang pernah diterima

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 57) dalam perencanaan SDM ada empat langkah pokok yakni:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa depan.
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, berapa bayak SDM yang ada sekarang yang dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan? Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah berikutnya.
- c. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara, bagaimana perusahaan dapat mencapai jumlah SDM yang akan diperlukan.
- d. Perencanaan untuk pengembangan, bagaiman seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinu tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas. Untuk menyelesaikan langkah-langkah ini, manajer program perencanaan SDM harus dapat mempertimbangkan berbagai hal. Faktor utama adalah rencana strategis organisasi.

Menurut MTE Hariandja (2002 : hal 76) langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung di atas, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditujukan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d. Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- e. Penentuan dan implementasi program.

2.6 PELAKSANAAN PERENCANAAN SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 64) beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan perencanaan SDM yaitu :

- a. Munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi SDM.
- b. Peran-peran staf baru yang purna waktu yang mulali ada pada perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan SDM.

- c. Profesional manajemen SDM mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas organisasi. Tujuan kategori dasar aktivitas yang menghadirkan peran utama merupakan hal yang bisa dalam pengkajian manajemen SDM.
- d. Aktiva yang di *Checklist* dalam kegiatan manajemen SDM menunjukkan peran tertentu yang harus diajukan.
- e. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen SDM.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 76). Teknik-teknik perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

2.7 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 155) adalah sebagai berikut :

a. Faktor Eksternal

- 1) Faktor Ekonomi Nasional dan Global
- 2) Faktor Sosial, Politik dan Hukum
- 3) Faktor Teknologi
- 4) Faktor Pesaing

b. Faktor Internal (Organisasi)

- 1) Rencana Strategik dan Rencana Operasional (Taktik)
- 2) Anggaran/*Cost* SDM
- 3) Peramalan (Prediksi) Produksi dan Penjualan
- 4) Faktor Bisnis Baru
- 5) Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan
- 6) Faktor Keterbukaan dan Keikutsertaan Manajer

c. Faktor Ketenagakerjaan

Faktor analisis tenaga kerja. Untuk lebih meningkatkan kecermatan dalam menyusun Perencanaan SDM akan dijelaskan secara singkat di bawah ini :

- 1) Pensiun, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), meninggal dunia dan tenaga kerja yang selalu absen, dalam perencanaan SDM harus diperhitungkan sebagai pengurangan Tenaga Kerja yang harus diganti.
- 2) Promosi, pindah, tenaga kerja yang mendapat pelatihan dan yang mengikuti pendidikan di luar perusahaan/organisasi sehingga

keterampilan/keahliannya meningkat, harus diperhitungkan, baik untuk mengantinya maupun merancang penempatan yang lebih tepat.

d. Faktor-Faktor Lain

Banyak faktor-faktor tersebut antara lain :

- 1) Pasar tenaga kerja
- 2) Prestasi kerja
- 3) Waktu yang tersedia
- 4) Faktor demografi
- 5) Faktor Supervisi
- 6) Faktor staf pendukung
- 7) Faktor lokasi

Perencanaan SDM harus memperhitungkan sumber tenaga kerja, yang terdiri dari :

- a. Sumber dari dalam organisasi/perusahaan
- b. Sumber dari luar organisasi/perusahaan

2.8 SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : hal. 102) sistem informasi sumber daya manusia adalah sistem terintegrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pembuatan keputusan SDM dengan tujuan SDM adalah untuk meningkatkan efisiensi, dimana data pada karyawan dan aktivitas SDM digabungkan menjadi satu.

Hadari Nawawi (2005 : hal. 163) menjelaskan sistem informasi Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai keseluruhan proses dalam menghimpun, mencatat, menyimpan, menganalisis dan melengkapi atau menghimpun kembali data yang berkenaan dengan SDM untuk melayani pihak yang berwenang menggunakannya dalam upaya mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan yang kompetitif. Dari fungsi SISDM diidentifikasi unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Pengelola Informasi, yang menjalankan fungsi menghimpun, mencatat, menyimpan, menganalisis dan melengkapi/menghimpun kembali informasi tentang SDM (Manajer SDM).
- b. Sumber Informasi, yang berkewajiban memberikan informasi mengenai dirinya sebagai Tenaga Kerja (semua SDM termasuk para manajer)
- c. Pemakai Informasi (para manajer sesuai divisi/departemen dan wewenangnya masing-masing).
- d. Saluran (*channel*) adalah seluruh saluran kegiatan manajemen SDM secara efektif dan efisien
- e. Informasi yang berkenaan dengan kecukupan, ketepatan dan keakuratannya.

SISDM berfungsi sebagai perwujudan eksistensi organisasi/perusahaan yang sukses, para manajer perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Hindarkanlah berlaku curang, suka berhasia, tidak fair atau pilih kasih dalam memperlakukan para pekerja.
- b. Jangan menyerahkan berkas rahasia

- c. Tunjukkan kepada karyawan bahwa informasi yang dihimpun sungguh-sungguh hanya mengenai informasi/data yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- d. Lakukanlah kontrol terhadap pemeliharaan berkas-berkas tentang individu dan bisnis.
- e. Jelaskan bahwa permintaan informasi tentang SDM harus ada dasarnya.
- f. Setiap menghimpun informasi SDM, berikan penjelasan dan jaminan bahwa jika ada yang *release* sifatnya pasti terbatas dan benar-benar sesuai dengan maksudnya.
- g. Secara periodik perbolehkan pekerja untuk memperbaiki dan memeriksa informasi yang tidak sesuai atau belum tercatat.

2.9 INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Informasi SDM menurut Hadari Nawawi (2005 : hal 167) meliputi :

- a. Data pribadi mencakup nama, tempat tanggal lahir, jenis kelamin, alamat, agama, nomor telepon dan lain-lain.
- b. Data kemampuan mencakup pendidikan, pelatihan, penilaian karya.
- c. Data aktivitas mencakup organisasi serikat pekerja, politik, sosial dan lain-lain.
- d. Data perkembangan karir mencakup pengalaman kerja
- e. Data prestasi kerja mencakup penghargaan yang diterima
- f. Data kasus-kasus penting misalnya pelanggaran disiplin dan lain-lain
- g. Data kesehatan fisik mencakup penyakit

- h. Catatan-catatan yang dinilai penting seperti kemampuan melakukan lobby, sikap sosial dan lain-lain.
- i. Catatan kehidupan keluarga yang hamonis atau tidak harmonis.
- j. Data gaji dan upah, insentid dan fasilitas-fasilitas lain
- k. Data posisi jabatan karyawan masing-masing

2.10 KETERKAITAN SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN AKTIVITAS MSDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : h. 524), informasi adalah sebuah mata rantai kritis untuk menuju keberhasilan berbagai kemungkinan bagi perencanaan SDM. Dalam perannya, volume, kualitas dan ketetapan waktu informasi dapat menyediakan potensi baru untuk kemajuan manusia untuk bertindak dalam menghadapi berbagai rintangan yang besar untuk kemajuan dan perkembangan perencanaan tersebut. Ada 4 (empat) area utama paralel dari pertimbangan dengan melakukan perencanaan SDM dan integritasnya kepada aktivitas karyawan konvensional sehingga diperlukan sistem informasi akurat dan tepat waktu untuk mendukung.

a. Perencanaan SDM.

Area tersebut merefleksikan analisis yang berkelanjutan dengan kunci spesialisasi yang jarang, perubahan kemampuan dan keperluan perencanaan yang lebih maju, yang intinya : “apa kebutuhan sistem informasi yang akan mengembangkan program perencanaan SDM”.

b. Kegunaan Karyawan.

Merefleksikan kebutuhan untuk meningkatkan analisis SDM, untuk mengidentifikasi kebutuhan kemampuan SDM dan untuk menentukan klasifikasi pada pekerjaan tertentu. Juga, moral dari banyak SDM dan para manajer yang masih rendah karena kekurangan akses informasi untuk mempromosikan kesempatan pada perluasan bisnis dan jaringan bisnis.

c. Pengembangan SDM

Banyak manajer dan karyawan merasa bahwa terlalu kecil kemajuan yang dibuat dalam mengembangkan manajer senior dengan pandangan yang luas dan mengerti bisnis mereka. Sebagai tambahan, karyawan pada level yang lebih rendah, merasa sedikit kesempatan yang ada untuk kemajuan ke penyelia dan ranking manajemen menengah. Pelatihan yang diberikan cukup memadai. Kinerja penyelia dan manajerial membutuhkan kompetensi teknis dan hubungan masyarakat, tetapi tidak satupun kedua kemampuan tersebut menerima banyak perhatian pada masalah perusahaan.

d. Perekrutan. Manajemen *trainee*/program perekrutan tidak menyediakan sejumlah orang yang cukup memadai.

Keterkaitan sistem informasi sumber daya manusia dengan aktivitas MSDM digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Veithzal Rivai (2008 : h. 527).

Gambar 2.2
Keterkaitan SISDM dengan MSDM

DAFTAR PUSTAKA

- Hariandja, MTE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Kencana.

BAB III

**ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN, REKRUTMEN,
SELEKSI, PENEMPATAN DAN ORIENTASI**

3.1 DEFINISI ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 107) beberapa terminologi tentang analisis pekerjaan, antara lain yaitu:

- a. Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan, termasuk didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.
- b. Analisis pekerjaan juga dapat diartikan atau proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya.
- c. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

- d. Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam perusahaan, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst*. Informasi yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawan (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar kerja (*performance standard*).
- e. Analisis pekerjaan adalah proses, dalam hal ini departemen SDM meninjau ulang posisi isi tugas. Analisis ini terjadi sebelum penilaian pekerjaan, klasifikasi ulang, perekrutan untuk posisi baru pada kesempatan lain jika dibutuhkan.
- f. Analisis pekerjaan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekaerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya, persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan.
- g. Analisis pekerjaan adalah studi sistematis atau pekerjaan dari organisasi untuk memperoleh informasi guna menentukan faktor yang dapat dikompensasikan dari suatu pekerjaan. Kegiatan ini melibatkan pengumpulan data tentang suatu pekerjaan untuk menentukan dan menggambarkan “faktor dapat dikompensasikan” dengan mengenali apa yang dikejakan karyawan, bagaimana dan mengapa pekerjaan dilaksanakan, dan keterampilan apa yang siperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu.

- h. Analisis pekerjaan menyediakan informasi bagi organisasi yang telah mereka dapatkan dari deskripsi tugas dan melakukan penilaian pekerjaan, proses menentukan tingkat kesulitan suatu pekerjaan untuk menentukan program administrasi upah dan gaji dengan gambaran ini dari suatu pekerjaan organisasi yang dipakai sebagai dasar upah dan gaji.
- i. Analisis pekerjaan adalah suatu proses sistematis untuk mengumpulkan informasi atas aspek penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.
- j. Deskripsi tugas adalah produk utama suatu analisis pekerjaan yang menyajikan suatu ringkasan pekerjaan secara tertulis sebagai identifikasi suatu kesatuan organisasi.
- k. Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri, dan karakteristik lain yang penting bagi efektifitas kinerja dari suatu pekerjaan.
- l. Tugas adalah koordinasi dan kumpulan rangkaian elemen-elemen pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran (misal suatu unit produksi atau pelayanan kepada pelanggan).
- m. Posisi adalah kombinasi dari tanggung jawab dan tugas-tugas yang dilakukan oleh perorangan. Jumlah posisi sebanyak jumlah karyawan didalam suatu organisasi.
- n. Pekerjaan adalah kelompok posisi yang tugas-tugasnya serupa, seperti programmer komputer atau spesialis kompensasi.
- o. Rumpun pekerjaan adalah kelompok dari dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai tugas-tugas serupa.

3.2 TUJUAN ANALISIS PEKERJAAN

Menurut Veithzal Rivai (2008, hal 110). Tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen SDM untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi peran lingkungan terhadap lingkungan individu.

Bagaimana analisis pekerjaan dapat memberikan informasi tentang lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan dalam suatu perusahaan.

- b. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang.

Peremajaan atau penyesuaian/ revisi ketentuan yang berbahaya yang belaku untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan, karena mungkin ada peraturan yang tidak relevan atau tidak sesuai lagi yang akan menghambat operasional perusahaan.

- c. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak.

Setiap orang pada dasarnya punya hak mendapatkan pekerjaan dan kompensasi yang layak. Demikian pula perusahaan punya hak mendapatkan hasil yang berkualitas untuk menjamin kelangsungan hidup depan.

- d. Rancangan kebutuhan SDM masa depan.

Melalui analisis pekerjaan dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan SDM saat ini serta antisipasi kecenderungan perubahan di masa depan. Perkirakan arah perubahan, perkembangan perusahaan dan prospek lingkungan serta SDM ke depan. Karena dalam mempersiapkan SDM masa

depan memerlukan waktu dan biaya yang cukup sehingga diperoleh SDM yang berkualitas dan pada saat diperlukan telah siap.

- e. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.

Kaji jumlah lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia, sehingga tidak terjadi kesenjangan antara kebutuhan dengan lamaran yang tersedia.

- f. Rancangan kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.

- g. Rancang rencana pengembangan potensi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan banyak potensi para karyawan belum dimanfaatkan secara optimal, sehingga terjadi kesenjangan antara kemampuan efektif dengan potensi yang dimilikinya. Perlu merancang perusahaan secara sistemistik dan terprogram agar keberadaan karyawan tersebut dapat bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu, bagi karyawan pengembangan potensi karyawan merasa terpacu dengan adanya program tersebut dan ditantang sehingga menciptakan suasana kompetisi yang sehat di antara karyawan.

- h. Tentukan standar kerja/ prestasi yang realistis.

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawannya sebaik mungkin, untuk itu tetapkan standar kinerja sebagai tolak ukur dalam penilaian prestasi kerjanya.

- i. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya.

Penempatan karyawan yang sesuai dengan minatnya akan meningkatkan etos dan motivasi kejanya sehingga mereka dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan.

- j. Penempatan keryawan harus sesuai dengan kehilangannya.

Penempatan karyawan yang cocok dengan keahlian dan keterampilannya akan meningkatkan gairah kerja, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada perusahaan.

- k. Berikan kompensasi secara wajar.

Rumuskan pemberian kompensasi yang adil baik bagi kedua pihak.

3.3 REKRUTMEN

Menurut Hariandja (2002 : hal. 96) rekrutmen atau perekrutan siartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didupatkannya sejumlah calon. Atau, dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syatat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka mengisi lowongan kerja yang ada. Jadi, sasaran akhir dan keberhasilan suatu proses penarikan dukur dengan didupatkannya calon yang sangat baik, dan ketidakberhasilan perekrutan berarti tidak didupatkannya calon yang paling berpotensi.beberapa jumlah pelamar yang didapat sehingga dikatakan proses itu berhasil adalah sangat

relatif, yang jelas lebih baik bila jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan jabatan yang kosong, karena bilamana semakin banyak berarti dapat dilakukan seleksi yang teliti.

Perekrutan menjadi salahsatu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika *supply* sumber daya manusia terbatas, dimana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak perusahaan yang tenaga kerja tersebut, sedangkan perusahaan dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai yang terbaik dari calon yang ada (persaingan). Selanjutnya, perusahaan harus melakukan perekrutan yang terus-menerus karena senantiasa terdapat jabatan yang kosong, karena secara alamiah terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun (pergantian), tambahan kegiatan (pengembangan), dan lain-lain. Hal ini tentunya akan terjadi dalam perusahaan yang kecil atau perusahaan yang besar. Dapat dibayangkan bagaimana kuatitas sumber daya manusia sebuah perusahaan kalau perusahaan hanya dapat menjaring calon pegawai yang tidak baik. Efek yang lebih jauh mungkin perusahaan akan mengeluarkan biaya yang besar untuk melatih pegawai tersebut bilamana mereka natinya diterima.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal 158) rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses penentuan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/ dikumpulkan. Hasilnya

adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk di seleksi dan dipilih. Selain itu juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM atau karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Untuk menemukan kebutuhan karyawan dapat dengan cara memperbesar program ekspansinya untuk menarik lebih banyak pelamar. Disini para *rekruter* menjadi wakil penghubung perusahaan dengan perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diterima ke selolah-sekolah ataupun agen pelatihan masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan, kemudian dipikirkan beberapa cara alternatif rekrutmen. Perlunya dipikirkan tentang alternatif terhadap rekrutmen didasrka pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi, antara lain untuk proses riset *interview*, pembayaran *fee agen* rekrutmen, dan masalah relokasi dan pemborosan karyawan baru. Disamping itu, para karyawan yang diproses dan rekrutmen serta dinyatakan lulus seleksi. Kemudian diterima menjadi karyawan, nantinya akan sukar untuk dikeluarkan (diberhentikan) meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marjinal saja. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen antara lain, adalah: *overtime*, *subcontracting*, *temporary*, *employees*, dan *employee leasing*, yang penjelasannya berikut ini :

1. *Overtime* (kerja lembur)

Metode yang barang kali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah memulai penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi. Selain memberikan manfaat nyata dari penggunaan *overtime*, ia juga dapat menimbulkan masalah-masalah. Banyak manajer percaya bahwa bila mereka memperkerjakan para karyawan dalam waktu panjang yang tidak biasa dilakukan, perusahaan akan membayar lebih banyak dan menerima hasil yang sedikit. Karyawan mungkin menjadi letih dan kurang energi untuk bekerja pada tingkat normal, terutama apabila bekerja yang berlebihan itu diminta. Lebih lanjut dikemukakan bahwa ada dua tambahan problem yang potensial berkaitan dengan penggunaan kerja lembur yang diperpanjang. Para pegawai mungkin sadar atau tidak, akan memacu diri sendiri sehingga kerja lembur dapat dijamin. Mereka juga jadi terbiasa dengan tambahan penghasilan dari pembayaran kerja lembur. Karyawan bahkan meningkatkan standar hidup mereka pada tingkat yang dimungkinkan oleh tambahan pendapatan ini. Kemudian apabila kerja lembur tidak lagi diperlukan dan pembayaran gaji berkurang, karyawan akan kecewa dan akhirnya akan merefleksikan pada penurunan kualitas kerja, yang sejumlahnya akan merugikan perusahaan.

2. *Subcontracting*

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*). Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan *subcontracting* ini kadang-kadang mempunyai manfaat yang bagi kedua belah pihak.

3. *Temporary Employees*

Biaya total dari pegawai tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40 persen diatas totas *cost*. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan berfariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini membantu *Client* dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberi tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. dengan model ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberi manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

4. *Employee leasing*

Salah satu alternatif terdapat rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee leasing*. Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan

secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu *leasing company* kemudian mempekerjakan mereka, biaya dengan upah yang sama dan menyewakan (*lease*) kembali kepada majikan semula, yang telah menjadi *clientnya*.

Para karyawan terus bekerja sebagaimana sebelumnya dengan *client* mengawasi aktivitas mereka. Namun perusahaan *leasing*, menerima seluruh tanggung jawab sebagai pemberi kerja (*employeer*) termasuk administrasi SDM. Manfaat utama dari *employee leasing* adalah *client* bebas dari administrasi sumber daya manusia, termasuk memelihara program kesejahteraan pegawai. Manfaat *leasing* juga meluas pada karyawan. Karena perusahaan *leasing* menyediakan para pekerja untuk untuk perusahaan, mereka sering menikmati skala ekonomi yang mengizinkan mereka untuk menawarkan program manfaat rendah biaya yang baik sekali.

3.4 TUJUAN DAN PRINSIP REKRUTMEN

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/ kualified situasi dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Sedangkan prinsip-prinsip rekrutmen adalah sebagai berikut :

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

3.5 SELEKSI

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 170) seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakuka setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti tekah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Proes seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam pemutudan pelamar mana yang akan

diterima. Prosesnya dimulai ketika melamar kerja dan akhirnya dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelamar sehingga masing-masing akan mendapat kepuasan. Sedangkan bila seleksi dilaksanakan secara tidak terbaik, maka perusahaan akan memperoleh dampak negatif, keluhan pelanggan yang tidak puas, produk yang dihasilkan berkurang dan tidak berkualitas yang akibatnya perusahaan akan menderita kerugian. Oleh karena itu, seleksi merupakan kegiatan yang benar-benar harus disiapkan secara baik melalui proses yang panjang dan karyawan tersebut dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi serta berkarya secara maksimal. Meskipun keputusan penerimaan akhir dilakukan oleh manajer, departemen SDM mengevaluasi para pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid, atau dapat pula dilakukan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini termasuk pemanduan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja pelamar dan perusahaan. Pendapat lain dikatakan bahwa proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik antara calon tenaga kerja dengan perusahaan. Perusahaan memutuskan menawarkan lowongan kerja; calon pelamar

memutuskan apakah perusahaan beserta tawarannya akan memenuhi kebutuhan dan tujuan studinya. Dalam keadaan biasa pada umumnya proses seleksi cenderung ditentukan sepihak, yaitu dominasi pada pihak perusahaan.

Menurut Hariandja (2002 : hal. 125) seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan perusahaan. Disamping itu, seleksi juga tidak hanya berarti memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi. Tetapi juga dari sudut pegawai yang memilih organisasi yang sesuai dengan keinginannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi, dalam pengertian keyakinannya bahwa organisasi yang dimasuki akan dapat mewujudkan harapan-harapan yang mengakibatkan dia sedang bekerja di organisasi tersebut.

Seleksi tentu saja dilakukan bukan hanya untuk memilih pegawai baru untuk menjadi pegawai perusahaan, tetapi dapat juga untuk memilih pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan baru, pegawai yang dipindahkan ke bagian lain, atau bahkan untuk pegawai yang akan diputuskan hubungan pekerjaan dengan perusahaan (penempatan). Sebab calon pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong dapat bersumber dari luar perusahaan, dapat juga bersumber dari dalam.

Seleksi menurut Mutiara S Panggabean (2004 : hal. 33) merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar/calon karyawan mana yang seharusnya diterima/dipekerjakan. Keputusan itu perlu diambil dengan harapan agar yang diterima adalah mereka yang layak untuk diterima. Sedangkan menurut Sadili Samsudin (2005 : hal. 96) kualifikasi yang menjadi dasar seleksi adalah :

a. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Penggolongan keahlian sebagai berikut :

- 1) *Technical skill*, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.
- 2) *Human skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
- 3) *Conceptual skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi.

c. Usia

Perhatian dalam proses seleksi juga ditujukan pada masalah usia para pelamar.

d. Jenis Kelamin

Sebagai dasar seleksi, jenis kelamin memang sering diperhatikan untuk jabatan tertentu.

e. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya.

f. Kondisi Fisik

Kondisi fisik seorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi.

g. Tampang

Pada umumnya persyaratan tampang merupakan kualifikasi tambahan khususnya untuk pramgari, pelayan toko dan hubungan masyarakat.

h. Bakat

Bakat seseorang pelamar memegang kunci sukses dalam proses seleksi.

i. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang berhubungan langsung emosi seseorang.

j. Karakter

Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

Dengan demikian seleksi merupakan proses untuk memilih pekerja yang baru setelah proses rekrutmen atau penarikan pekerja.

3.6 TUJUAN DAN PROSES SELEKSI

Menurut Mutiara S. Panggabean (2004 : hal. 33) para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih karyawan yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kendala-kendala yang biasa dihadapi dalam proses seleksi sebagai berikut ;

a. Tolok Ukur

Kendala tolok ukura adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukura yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya, mengukur kejujuran atau kesetiaan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan subjektif saja.

b. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur dan obyektif penilaiannya.

c. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikan.

Selanjutnya proses seleksi yang dilakukan perusahaan sangat berperan penting dalam menentukan baik tidaknya perkembangan perusahaan dalam

mencapai tujuannya serta menjaga kelangsung hidup perusahaan di masa yang akan datang yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Penerimaan pendahuluan
- b. Pemeriksaan berkas lamaran
- c. Test pekerjaan
- d. Wawancara seleksi
- e. Pemeriksaan latar belakang dan referensi
- f. Tes kesehatan
- g. Wawancara dengan atasan langsung
- h. Ulasan pekerjaan yang sebenarnya
- i. Keputusan penerimaan

Proses penyeleksian menurut Mathis dan Jackson (2006 : hal. 268) melalui alur sebagai berikut :

- a. Minat Pekerjaan Pelamar

Individu-individu yang menginginkan pekerjaan dapat menunjukkan minat dalam pekerjaan lewat beberapa cara seperti internet secara *online*.

- b. Penyaringan Prakerja

Banyak pemberi kerja mengadakan penyaringan prakerja guna menentukan apakah para pelamar memenuhi kualifikasi minimum untuk pekerjaan-pekerjaan yang lowong. Sebagai contoh perusahaan yang mempekerjakan penjaga keamanan dengan kualifikasi terbebas dari hukuman kriminal.

- c. Formulir Surat Lamaran

Formulir surat lamaran memiliki tujuan sebagai berikut :

- 1) Sebagai catatan keinginan pelamar untuk mendapatkan sebuah posisi.
- 2) Sebagai profil pelamar yang dapat digunakan dalam wawancara
- 3) Sebagai catatan karyawan dasar untuk para pelamar yang dipekerjakan
- 4) Sebagai penelitian terhadap efektivitas proses penyeleksian.

d. Tes Penyeleksian

Beberapa jenis tes yang berbeda digunakan dari proses penyeleksian :

1) Tes Kemampuan

a) Tes Kemampuan Fisik

Tes yang mengukur kemampuan individual seperti kekuatan, daya tahan dan gerakan otot.

b) Tes Psikomotor

Tes yang mengukur ketangkasan, koordinasi tangan, mata, kestabilan lengan, tangan dan faktor-faktor lain.

c) Tes Contoh Kerja

Tes yang mengharuskan seorang pelamar untuk mengerjakan sebuah tugas pekerjaan simulasi.

2) Tes Kepribadian

Kepribadian merupakan paduan yang unik dari karakteristik-karakteristik individual yang mempengaruhi interaksi dengan lingkungan dan membantu mendefinisikan seseorang.

3) Tes Kejujuran/Integritas

Dua jenis tes untuk menilai kejujuran dan integritas dari individu. Pertama tes integritas terbuka menanyakan kejujuran, sikap dan perilaku individual. Yang kedua tes integritas yang berorientasi pada kepribadian yakni menggunakan konsep-konsep psikologis seperti dapat dipercaya, rasa hormat terhadap otoritas.

Tes penyeleksian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Dimodifikasi dari Mathis dan Jackson (2006 : hal. 274-276)

Gambar 3.1
Test Penyeleksian

e. Wawancara Penyeleksian

Wawancara penyeleksian para pelamar pekerjaan dilakukan untuk mendapatkan informasi tambahan dan mengklarifikasi informasi yang dikumpulkan sepanjang proses penyeleksian. Ada beberapa jenis wawancara yang berbeda :

1) Wawancara yang terstruktur

Wawancara ini menggunakan serangkaian pertanyaan standar yang diajukan kepada semua pelamar pekerjaan.

a) Wawancara perilaku

Wawancara dimana para pelamar memberikan contoh-contoh spesifik tentang bagaimana mereka mengerjakan tugas tertentu atau menangani sebuah masalah di masa lalu.

b) Wawancara situasional

Wawancara terstruktur yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana para pelamara dapat menangani situasi pekerjaan tertentu.

2) Wawancara yang kurang terstruktur

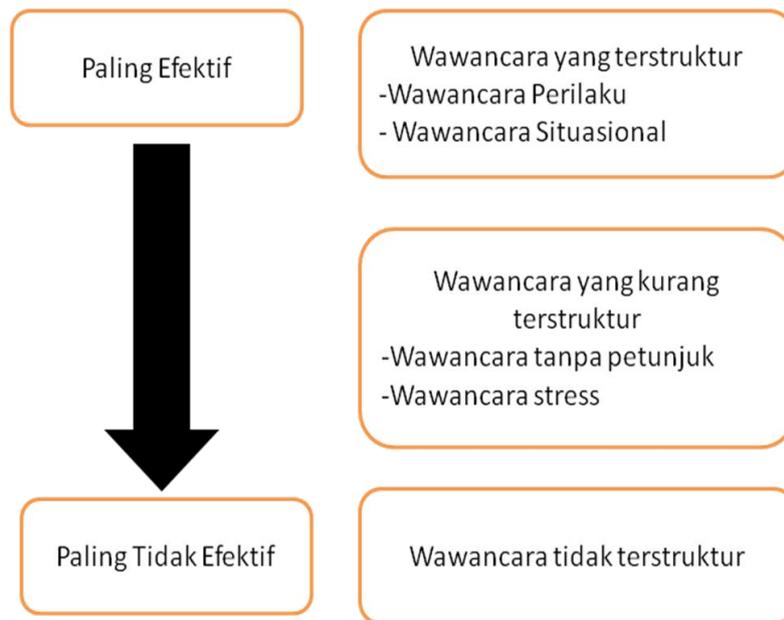
a) Wawancara tanpa petunjuk

Wawancara yang menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dari jawaban sampai pertanyaan sebelumnya.

b) Wawancara stress

Wawancara yang dirancang untuk menciptakan kegelisahan dan memberikan tekanan pada seorang pelamar untuk melihat bagaimana orang tersebut memberikan respon.

3) Wawancara yang tidak terstruktur



Sumber : Dimodifikasi dari Mathis dan Jackson (2006 : hal. 280)

Gambar 3.2
Wawancara Penyeleksian

f. Penyelidikan Latar Belakang

Penyelidikan latar belakang dengan referensi yang diperoleh dari beberapa sumber seperti keluarga, teman-teman dan lain-lain melalui wawancara tambahan.

g. Tawaran Pekerjaan

Dokumen-dokumen ini menetapkan dan penerimaan atas tawaran.

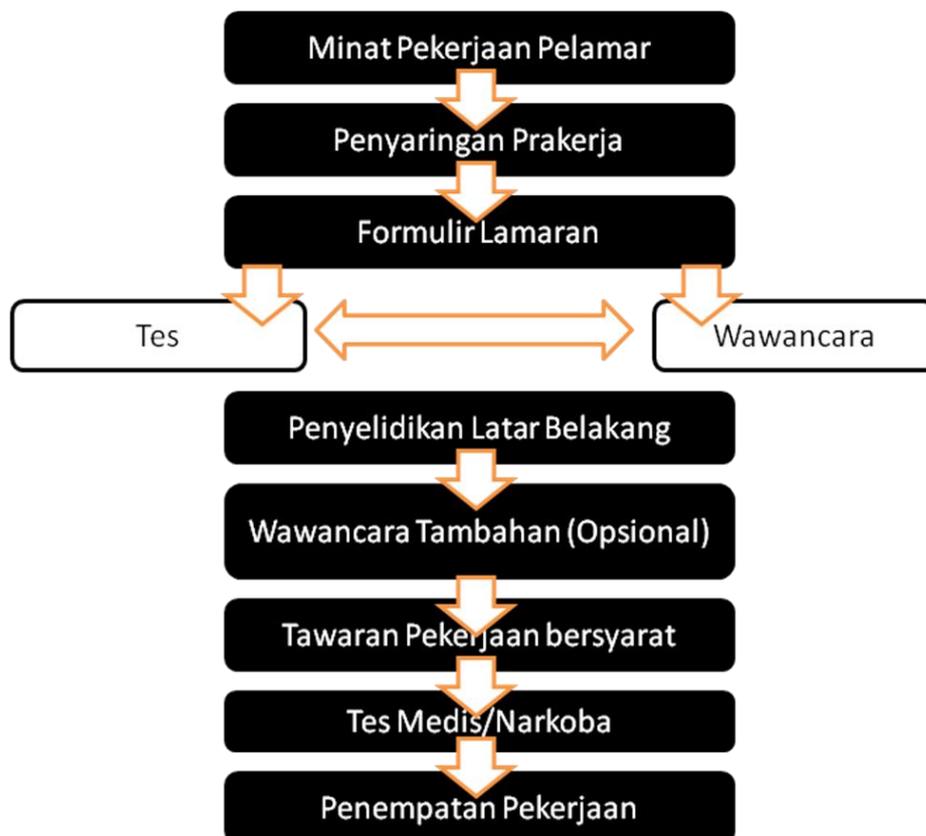
h. Pemeriksaan Medis dan Penyelidikan

Informasi medis atas pelamar untuk menentukan kapabilitas fisik dan mental individu dengan pemeriksaan narkoba dan genetik.

i. Bantuan Penempatan atau Relokasi

Bantuan relokasi ini meliputi biaya perpindahan, biaya perjalanan pencarian rumah, transportasi mobil.

Dengan demikian proses penyeleksian digambarkan pada diagram alir proses penyeleksian sebagai berikut :



Sumber : Dimodifikasi dari Mathis dan Jackson (2006 : hal. 269)

Gambar 3.3
Diagram Alir Proses Penyeleksian

3.7 PENEMPATAN

Salah satu fungsi MSDM adalah placement atau penempatan karyawan.

Penempatan karyawan menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 210) berarti

mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu :

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atau usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

Pertama, ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara obyektif. Kalau sistem merit digunakan keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang.

Kedua, secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan kompetensinya.

b. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi kalau seseorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan

dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.

c. *Job Posting Programs*

Job Posting Programs memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui buletin atau surat kabat perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronim. Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

3.8 BEBERAPA PERMASALAHAN DALAM PENEMPATAN

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 215) yaitu :

a. Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi.

b. Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan.

c. Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika Departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

3.9 ORIENTASI

Perusahaan biasanya melaksanakan program orientasi terhadap karyawan baru yang diterima. Menurut Sadili Samsudin (2005 : hal. 104) program orientasi adalah kegiatan pengenalan para karyawan baru terhadap organisasi, fungsi, tugas dan orang-orang perusahaan.

Menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 208) orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau dengan lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/perusahaan.

Menurut Henry Simamora (2004 : hal. 268) ada tiga masalah khusus yang biasanya dihadapi oleh karyawan baru sebagai berikut

a. Masalah dalam memasuki sebuah kelompok

- b. Harapan yang naif
- c. Lingkungan kerja yang baru

Program orientasi dilakukan melalui dua tahap yaitu tahap induksi (internalisasi) dan sosialisasi. Induksi adalah tahap awal yang melibatkan karyawan baru, penyelia langsung dan program orientasi formal. Sosialisasi adalah proses berkesinambungan ketika karyawan mulai memahami dan menerima nilai norma dan keyakinan yang dianut orang lain dalam organisasi (Sadili Samsudin, 2005 : hal. 105).

Obyek orientasi berupa lingkungan baru yang perlu diketahui oleh karyawan baru menurut Sadili Samsudin (2005 : hal. 105) yaitu :

- a. Hal-hal umum tentang pengetahuan perusahaan yakni :
 - 1) Sejarah perkembangan organisasi
 - 2) Gambaran produk dan jasa yang dihasilkan
 - 3) Struktur, otoritas dan hubungan tanggung jawab dalam organisasi.
 - 4) Gambar/film proses produksi dan keadaan perusahaan
- b. Hal-hal khusus yang berhubungan dengan pekerjaan yakni :
 - 1) Kondisi kerja
 - 2) Upah dan jaminan sosial
 - 3) Program kesehatan dan keselamatan
 - 4) Program pelayanan
 - 5) Deskripsi pekerjaan
 - 6) Tempat dan peralatan kerja
 - 7) Teman atau bawahan dalam pekerjaannya

8) Dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri

3.10. PELAKSANAAN ORIENTASI

Menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 212) orientasi harus diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya antara lain :

- a. Program orientasi harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi/perusahaan pada dirinya, norma-norma dan tradisi yang dihormati dan berlaku dip perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankannya.
- b. Program orientasi harus mampu membantu para pekerja baru untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi/perusahaan sehari-hari. Untuk itu perlu diketahuinya perilaku atau tindakan-tindakan yang dibenarkan dan tidak dibenarkan. Iklim kerja yang dikembangkan, bahkan teman sekerja atau supervisor yang dapat diteladaninya dalam bekerja, agar menjadi pekerja yang berprestasi.
- c. Program orientasi harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknik pekerjaan/jabatannya agar mampu melaksanakan tugas-tugas secara efektif, efisien dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung : Penerbit Pustaka Setia.

BAB IV

PELATIHAN, PENGEMBANGAN SDM DAN PENINGKATAN

KOMPETENSI

4.1 DEFINISI DAN PENTINGNYA PELATIHAN SDM

Pelatihan sebagian bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Sementara keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill, intellectual skill, social skill, managerial skill* dan lain-lain.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Definisi pelatihan untuk sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli sebagai berikut :

- a. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Veithzal Rivai, 2008 : hal. 226).
- b. Pelatihan adalah merupakan kegiatan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek) karena suatu pelatihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi (Sadili Samsudin, 2009 : hal. 110).

- c. Pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional karena pelatihat dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson, 2006 : hal. 301).
- d. Pelatihan adalah teknik belajar yang melibatkan pengamatan individual pada pekerjaan dan penentuan umpan balik untuk memperbaiki kinerja atau mengoreksi kesalahan (Sudarwan Danim, 2008 : hal. 43).

Dengan demikian, pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

4.2 JENIS DAN METODE PELATIHAN

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : hal. 318) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum meliputi :

- a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin : Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- b. Pelatihan pekerjaan/teknis : Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik

(misalnya : pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis dan hubungan pelanggan).

- c. Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah : Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya : komunikasi antarpribadi, keterampilan-keterampilan manajerial/kepengawasan dan pemecahan konflik).
- d. Pelatihan perkembangan dan inovatif : Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapasitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya : praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif dan perubahan organisasional).

Metode latihan menurut Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 77) :

- a. *On the job* : para peserta latihan bekerja ditempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan ini dibedakan dalam 2 (dua) cara. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekannya. Cara formal yaitu *supervisor* menunjuk seorang karyawan senior untuk memperhatikan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

- b. *Vestibule* : metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
- c. *Demonstration and example* : metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan, metode ini sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekannya.
- d. *Simulation* : merupakan situasi atau pekerjaan yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.
- e. *Apprenticeship* : suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- f. *Classroom methods* : metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

- 1) *Lecture* (ceramah atau kuliah) : metode yang diberikan peserta yang banyak didalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempresentasikannya. Metode ini merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif, cenderung dengan komunikasi sederhana saja.
- 2) *Conference* (rapat) : pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan masalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode ini pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah, yang diharapkan peserta pengembangan terlatih untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari masalah yang dihadapinya.
- 3) *Programmed Instruction* : bentuk pelatihan sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.
- 4) Metode studi kasus : pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang lengkap atau

sengaja disembunyikan. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

- 5) *Role playing* : beberapa peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.
- 6) *Metode diskusi* : dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar.
- 7) *Metode seminar* : bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

4.3 TUJUAN PELATIHAN

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 45), tujuan pelatihan yaitu :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.

- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : h. 229), tujuan atau sasaran dari pelatihan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut :

- a. Keefektifan/validasi pelatihan.

Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.

- a. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan.

Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas.

- b. Keefektifan/validitas intraorganisasional.

Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan yang sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.

- c. Keefektifan/validasi interorganisasional.

Dapatkah suatu program pelatihan yang ditetapkan di satu perusahaan berhasil di perusahaan yang lain.

Dengan demikian tujuan dari pelatihan adalah :

- a. Untuk meningkatkan kualitas *output*.

- b. Untuk meningkatkan kuantitas *output*.
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
- e. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

4.4 DEFINISI DAN PENTINGNYA PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan baru atau lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk dapat melaksanakan pengembangan dengan baik, terlebih dahulu harus ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan SDM menurut I Komang Ardana dkk (2012 : hal 92) dianggap semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Setiap personnel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan

semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Definisi pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli sebagai berikut :

- a. Pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (I Komang dkk, 2012 : hal 91).
- b. Pengembangan SDM merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan dan ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional (Veithzal Rivai, 2008 : hal. 251).
- c. Pengembangan SDM merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, serta pendidikan dan pelatihan (Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2009 : hal 133).

Selanjutnya Sudarwan Danim (2008 : hal. 43) membedakan istilah pelatihan dan pengembangan berbeda makna. Perbedaan tersebut didasari atas pemikiran bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas para pekerja di masa depan. Dengan demikian, pengembangan SDM adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan SDM berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai lebih lanjut di masa mendatang.

4.5 METODE PENGEMBANGAN SDM

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 57), dijelaskan sebagai berikut :

a. Metode Pelatihan

Beberapa metode pelatihan dapat digunakan pula untuk metode pengembangan. Hal ini karena beberapa pegawai adalah manajer, dan semua manajer adalah pegawai. Metode pelatihan yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran.

b. *Understudies*

Understudy adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut, pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep *understudies* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang dikualifikasikan untuk mengisi jabatan manajer. Teknik pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada teknik *understudy* tugas tidak dilakukan secara penuh, tetapi tanggung jawab yang diberikan. Dalam *understudy*, peserta diberikan beberapa latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian

mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja. Motivasi dan minat peserta pada umumnya tinggi bilamana digunakan teknik *understudy*. Konsep *understudy* memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu lama.

c. *Job Rotation* dan Kemajuan Berencana

Job rotation melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan kepada penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemampuan berencana tidak mengubah keseimbangan status dan gaji, tetapi penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang tinggi. Sering *job rotation* dilakukan dalam waktu 3 bulan sampai 2 tahun. Peserta-peserta diberi tugas-tugas dan tanggung jawab atas bagian yang dirotasikan. Kegiatan-kegiatan mereka dimonitor dan diawasi serta dievaluasi.

d. *Coaching-counseling*

Coaching adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan pada pegawai bawahan. Peranan *job coaching* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Penyuluhan merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima dari, memahami dari dan merealisasikan dari sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal

dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan penyuluhan pegawai diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja. Perbedaan *coaching* dan penyuluhan, antara lain pertama, *coaching* biasanya dilakukan dengan pengawasan langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, sedangkan penyuluhan dilakukan oleh seorang ahli kepegawaian yang melibatkan hubungan manusiawi, dan bantuan pemecahan masalah. *Coaching* merupakan proses waktu yang lama, sedangkan penyuluhan antara atasan dan bawahan, sedangkan penyuluhan merupakan hubungan seseorang ahli dengan pegawai. *Coaching* pelaksanaannya langsung pada area pekerjaan, sedangkan penyuluhan pelaksanaannya dilakukan pada ruang tersendiri yang mengutamakan penjagaan kerahasiaan secara pribadi.

4.6 TUJUAN PENGEMBANGAN SDM

Menurut Edy Sutrisno (2009 : hal. 62) pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan SDM yang baik akan

memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif, seperti teknolog proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya guna dan berhasil guna. Dengan memiliki kekuatan kompetitif diharapkan kinerja karyawan bisa terwujud.

Pengembangan SDM untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi dan perusahaan. Tujuan pokok program pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi. Menurut Andrew E. Sikula dalam Sadili Samsudin (2009 : hal. 108) menyebutkan delapan jenis tujuan pengembangan SDM sebagai berikut :

- a. *Productivity* (dicapainya produktivitas personnel dan organisasi)
- b. *Quality* (meningkatkan kualitas produk)
- c. *Moral* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
- d. *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- e. *Health and Safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)
- f. *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personnel)
- g. *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personnel)

4.7 MANFAAT PENGEMBANGAN SDM

Menurut John H. Proctor dan William M. Thorton dalam Sadili Samsudin (2009 : hal. 109) terdapat 13 manfaat pengembangan SDM sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kepuasan para karyawan
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidakhadiran pegawai
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja
- e. Meningkatkan tingkat penghasilan
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- h. Mengurangi keluhan pegawai
- i. Mengurangi kecelakaan kerja
- j. Memperbaiki komunikasi
- k. Meningkatkan pengetahuan pegawai
- l. Memperbaiki moral pegawai
- m. Menimbulkan kerjasama yang baik

4.8 DEFINISI DAN PENTINGNYA PENINGKATAN KOMPETENSI

Menurut Mathis dan Jackson dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009 : hal. 23) mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu dan tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan

kemampuan (*abilities*). Dengan demikian peningkatan kompetensi adalah suatu proses meningkatkan ciri dan kemampuan individu yang berhubungan dengan kriteria kinerja yang efektif

Spencer dan Spencer dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009 : hal. 23) menyatakan bahwa ada lima karakteristik kompetensi sebagai berikut :

- a. 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. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.
- b. Sifat/Ciri Bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.
- c. Konsep Diri (*self concept*) adalah sikap, nilai atau self image dari orang-orang. Contoh percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
- d. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

- e. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu contohnya seorang dokter.

Jenis kompetensi individu menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009 : hal. 30) meliputi :

- a. Kompetensi Intelektual (*Intellectual Competence*)

Kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah yang bersifat rasional dan strategik.

- b. Kompetensi Emosional (*Emotional Competence*)

Kompetensi emosional adalah kemampuan berdasarkan pada kecerdasan emosional yang menghasilkan kinerja di tempat bekerja.

- c. Kompetensi Spiritual (*Spiritual Competence*)

Kompetensi spiritual adalah karakter sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan kebijaksanaan/kearifan yang berasal dari luar ego (diri sendiri) atau di luar pemikiran sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru.

4.9 KOMPETENSI UNTUK KINERJA TINGGI

Spencer dan Spencer (1993) dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009 : hal. 23) secara umum mengelompokkan ke dalam enam kelompok kompetensi untuk mencapai kinerja tinggi yaitu :

- a. Kompetensi Berprestasi dan Tindakan (*Achievment and Action*)

Pada intinya kompetensi ini didasarkan kepada ;

1) *Achievment Orientation (ACH)*

Penilaian yang menekankan kepada hasil pekerjaan yang lebih baik, berkompentensi melampaui standard dan bekerja dengan baik. Sikap yang menunjukkan berprestasi ini antara lain : bekerja untuk melampaui standar yang ditentukan manajemen, menentukan dan bertindak untuk mencapai tujuan yang menantang bagi diri sendiri maupun orang lain, berinisiatif selalu mencari informasi dan memiliki pemikiran konseptual.

2) *Concern for Order, Quality and Accurance (CO)*

Dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan. Karakteristik dari CO ini ditandai dengan memonitor dan mengecek pekerjaan dan informasi, menekankan pada kejelasan peran dan fungsi serta memelihara sistem informasi.

3) *Initiative (INT)*

Inisiatif merupakan preferensi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih dari yang diperlukan atau diharapkan dalam pekerjaan, melakukan sesuatu dimana tidak seorangpun memintanya. Di samping itu inisiatif juga dicerminkan melalui tindakan yang tepat dan cermat, memanfaatkan peluang, prokatif, menghindari timbulnya masalah dan menciptakan peluang baru.

4) *Information Seeking* (INF)

Keingintahuan yang mendasar, hasrat untuk lebih mengetahui tentang sesuatu, orang atau persoalan mendorong mencari informasi. Pencarian informasi termasuk membuat usaha untuk memperoleh informasi lebih banyak.

b. Kompetensi Melayani (*Helping and Human Service*)

1) *Interpersonal Understanding* (IU)

Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mendengar dan memahami ekspresi, pemikiran, perasaan yang tidak terucapkan oleh orang atau kelompok yang lain. *Interpersonal understanding* ini terlihat dalam bentuk memahami perilaku, ketertarikan, kebutuhan dan perspektif pihak lain, mampu menginterpretasikan sikap non verbal pihak lain, memahami hal-hal yang dapat menjadi sumber motivasi pihak lain dan memahami latar belakang perilaku orang lain.

2) *Customer Service Orientation* (SCO)

Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengerjakan sesuatu untuk membantu dan menolong orang lain.

c. Kompetensi Memimpin (*Influence*)

Kelompok kompetensi ini mencakup dimensi :

1) *Impact and Influencing* (IMP)

Kompetensi ini merupakan kemampuan untuk membujuk menyakinkan, mempengaruhi atau membuat orang lain berkesan dengan tujuan mendapat dukungan orang lain.

2) *Organizational Awareness (OA)*

Merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi pengambil keputusan yang sebenarnya dan yang dapat mempengaruhi orang lain serta memprediksi bagaimana sesuatu kejadian akan mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi.

3) *Relationship Building (RB)*

Relationship building dicerminkan dengan menjaga hubungan perkawanan atau hubungan dan jaringan dengan orang lain. Relationship building sering terlihat dari sikap kesadaran untuk membangun hubungan, menciptakan kemudahan untuk membangun hubungan, dan melakukan pertukaran informasi untuk menciptakan hubungan.

d. Kompetensi Mengelola (*Managerial*)

Kompetensi ini sebenarnya merupakan bagian dari *impact and influence* yang menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuatan yang berpengaruh secara positif untuk hal-hal yang spesifik. Keinginan yang spesifik ini ditunjukkan melalui keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki *teamwork* dan kerjasama.

1) *Developing Others* (DEV)

Kemampuan untuk mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

2) *Directiveness* (DIR)

Kemampuan untuk memerintah dan mengarahkan orang lain baik karena kemampuan diri maupun karena kekuasaan jabatannya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi.

3) *Teamwork and Cooperation* (TW)

Kemampuan dan kemauan bekerjasama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja atau menjadi bagian dari suatu kelompok kerja.

4) *Team Leadership* (TL)

Kemampuan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditujukan dalam posisi otoritas formal.

e. Kompetensi Berfikir (*Cognitive*)

Kompetensi *cognitive* mempunyai fungsi agar kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam kerangka pengetahuan dan keahliannya.

1) *Analytical Thinking* (AT)

Kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi masalah mendasar dalam situasi kompleks.

2) *Conceptual Thinking* (CT)

Kemampuan memahami situasi atau keadaan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi mencakup kemampuan mengidentifikasi pola keterikatan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

3) *Technical/Professional/Managerial Expertise* (EXP)

Penguasaan pengetahuan eksplisit, berupa keahlian/keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain.

f. Kompetensi Kepribadian Efektif (*Personal Effectiveness*)

Ada dimensi dalam kelompok kompetensi kepribadian yang efektif yaitu :

1) *Self Control* (SCT)

Kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negative ketika terdesak atau berhadapan dengan situasi atau kondisi yang tidak diinginkan.

2) *Self Confidence* (SCF)

Menunjukkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara deskriptif, SCF meliputi menampilkan diri pada kondisi yang tertekan, pernyataan kepercayaan diri terhadap keputusan dan kemampuannya, selalu belajar dari kesalahan.

3) *Flexibility (FLX)*

Merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan variasi situasi, individu atau kelompok, flexibility juga merupakan kemampuan untuk memahami dan menghormati perbedaan dan perspektif yang berlawanan.

4) *Organizational Commitment (OC)*

Kemampuan individual dan kesediaan untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, bertindak dalam cara meningkatkan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori Ke Praktek)*. Edisi 1. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Yuniarsih, T dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*. Cetakan Kedua. Bandung : Penerbit Alfabeta.

BAB V

KEPEMIMPINAN, KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI

5.1 DEFINISI KEPEMIMPINAN

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Miftah Thoha dalam I Komang Ardana dkk, 2012 : hal. 180). Ada beberapa sebab yang dapat menimbulkan tampilnya seseorang dalam suatu kelompok :

- a. Pertumbuhan dan kekomplekan kelompok
- b. Bila kelompok menghadapi krisis
- c. Bila kelompok dalam keadaan tidak stabil
- d. Bila pemimpin lama gagal menjalankan fungsinya
- e. Timbulnya kebutuhan-kebutuhan pribadi pada anggota kelompok (I Komang Ardana dkk, 2012 : hal. 180).

Menurut Gary Yukl (2005 : hal. 3) istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat. Maka kata ini memiliki konotasi yang tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan sehingga mempunyai arti yang mendua. Disamping itu juga ada hal-hal yang membingungkan karena adanya penggunaan istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi yang juga melaksanakan hal yang sama dengan kepemimpinan.

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal 432) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk menuju pencapaian sasaran.

Gary Yukl (2005 : hal. 8) kepemimpinan didefinisikan secara luas dengan menggunakan cara yang mempertimbangkan beberapa hal yang menentukan suksesnya usaha kolektif anggota kelompok atau organisasi untuk menyelesaikan tugas-tugas penting. Berikut ini adalah definisi yang digunakan : Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi itu mencakup upaya yang tidak hanya mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi definisi itu juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan di masa depan.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 2) definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut George R. Terry (2006 : hal. 152) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka. Kepemimpinan tumbuh secara alami diantara orang-orang yang dihimpun untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu kelompok. Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin, sedangkan sebagian besar akan mengikuti. Sebenarnya, kebanyakan orang menginginkan seseorang untuk menentukan hal-hal yang perlu dikerjakan dan cara mengerjakannya, pimpinan memikul tanggung jawab dan berusaha untuk memahami masalah yang mereka hadapi. Pimpinan tersebut mengidentifikasi dan memahami keinginan dari bawahannya. Hal tersebut hanya dapat berhasil pengembangan lingkungan yang saling pengertian yang dapat dicapai melalui berbagai pertemuan konsultatif dan partisipasi.

Beberapa jenis kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan menurut situasinya, disini faktor yang terpenting untuk menentukan jenis kepemimpinan ialah situasinya. Manajer dan bawahannya menyesuaikan diri dengan situasi tersebut diikuti pula dengan menyesuaikan sikap antara manajer dan bawahannya secara timbal balik.
- b. Kepemimpinan menurut perilaku pribadi, sesuai dengan nananya, perilaku dari pemimpin penting sekali di dalam untuk kepemimpinan ini. Ia akan cukup fleksibel untuk menggunakan tindakan-tindakan yang sesuai untuk setiap situasi, sambil memperhatikan kemampuan, tingkat pengawasan yang diinginkan dan apakah pimpinan tersebut ingin memutuskan

permasalahan yang bersangkutan. Pimpinan seperti ini bisa bersikap otoriter sekali misalnya namun tetap otokratis dalam suatu situasi tertentu. Di dalam situasi lain yang serupa ia mengizinkan bawahannya untuk berfungsi lebih bebas. Demikian pula, pemimpin tersebut dapat memperlihatkan kombinasi dari beberapa perilaku yang mungkin dianggap “ekstrim” karena di satu pihak ia akan keras tetapi di waktu lain ia ramah dan membantu sekali dengan sikap yang otoritas.

- c. Kepemimpinan yang tugas sentris atau pekerja sentris, sebagai orang dalam situasi-situasi yang berlainan memberikan responsi yang berbeda terhadap kepemimpinan.
- d. Kepemimpinan pribadi, motivasi dan pengarahan menimbulkan kontak antar pribadi pegawai. Lahirlah suatu hubungan yang dekat antara pimpinan dan bawahannya. Apabila mengikuti kepemimpinan pribadi, maka situasinya diliputi oleh karakteristik pribadi dan suasana yang informal.
- e. Kepemimpinan demokratis, menekankan pada partisipasi dan pemanfaatan gagasan-gagasan anggota kelompok yang selanjutnya harus mengetahui subyek-subyek yang dibicarakan. Sebelum suatu tindakan dilaksanakan, akan disampaikan dahulu kepada anggota-anggotanya. Ditekankan pada kepentingan dan inisiatif kelompok.
- f. Kepemimpinan otoriter, dasar keyakinannya di sini ialah bahwa kepemimpinan dimiliki oleh pemimpin karena ia memiliki wewenang

tersebut, ia mengetahui dan akan memutuskan hal-hal yang perlu dilaksanakan.

- g. Kepemimpinan paternalistis, di dalam sistem kepemimpinan ini terdapat suatu pengaruh kebapakan antara pemimpin dan kelompoknya. Tujuannya ialah untuk melindungi dan memperhatikan kesejahteraan pengikut-pengikutnya. Paternalisme cocok untuk situasi-situasi tertentu, namun dapat menghambat pengembangan rasa percaya pada diri sendiri dari anggota-anggota kelompoknya.
- h. Kepemimpinan “alami”. Jenis kepemimpinan ini berasal dari kelompok-kelompok orang secara informal. Berbagai pemimpin “alami” lahir untuk berbagi tujuan di dalam kelompok yang sama. Sukses dari macam-macam kegiatan ditentukan oleh pemimpin tersebut, walaupun kelompoknya secara resmi dipimpin oleh pemimpin formal.

Menurut Andreas Lako (2004, hal 80) Kepemimpinan (*leadership*) memiliki dua makna yang luas, yaitu:

- a. Sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok
- b. Memberikan visi, rasa gembira, kegairahaan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada anggota organisasi
- c. Menggunakan simbol-simbol, pemberian perhatian, menunjukkan contoh-contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi.

5.2 FUNGSI KEPEMIMPINAN

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 53), fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dan kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan berada di situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan memiliki 2 (dua) dimensi seperti :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*directing*) dalam tindakan atau aktivitas pimpinan.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam 3 (tiga) fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

- a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar kepuasan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi 2 (dua) arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilakukan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa melalui persetujuan pimpinan. Fungsi delegasi pada sadarnya berarti kepercayaan. Orang-orang menerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepentingan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

5.3 TEORI KEPEMIMPINAN

Teori kepemimpinan seperti yang dinyatakan oleh Soekarso, dkk (2010 : hal. 87), menyangkut 4 (empat) hal yaitu :

a. Teori Sifat Kepemimpinan (*Traits Theory*)

Teori ini memusatkan pada identifikasi dan membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat orang bukan pemimpin (pengikutnya), dan membandingkan sifat-sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Soekarso, dkk (2010 : hal. 87), teori sifat kepemimpinan adalah teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Enam ciri kepribadian yang cenderung membedakan pemimpin dan bukan pemimpin adalah : ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Misalnya menurut Edwin Ghiselli dalam Soekarso, dkk (2010, h. 91), terdapat 6 (enam) sifat kepemimpinan efektif yaitu : kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*); kebutuhan prestasi akan pekerjaan; kecerdasan; ketegasan (*decisiveness*); kepercayaan diri dan inisiatif. Sedangkan sifat kepemimpinan menurut Keith Davis meliputi 4 (empat) hal yaitu : kecerdasan; kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial; motivasi diri dan dorongan berprestasi serta sikap dalam hubungan manusiawi.

b. Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavior Theory*)

Teori ini memusatkan perhatiannya pada 2 (dua) aspek, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan. Menurut Stephen P. Robbins dalam Soekarso, dkk (2010 : hal. 87). Teori ini mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan perilaku seorang pemimpin. Pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa setiap orang individu yang dapat memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul dan berpotensi menjadi pemimpin dalam situasi apapun dimana berada.

Terdapat 2 (dua) gaya kepemimpinan yaitu gaya berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya berorientasi pada orang (*people oriented*) dan terdapat pula kombinasi keduanya. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada gaya kepemimpinan, pengikut dan hubungan interpersonal. Dalam beberapa penelitian menunjukkan gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada tugas, maka produktivitas organisasi makin meningkat. Begitu pula gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada orang, maka produktivitas organisasi makin menjadi meningkat. Konsep tersebut didukung oleh Mc Gregor, Likert, Lewin, Blake & Mouton.

Model-model kepemimpinan perilaku bermacam-macam seperti model kepemimpinan Iowa, Ohio, Michigan, Shandinavia, Kisi-kisi *Managerial Grid*, Empat Sistem Manajemen, Teori X dan Y.

c. Teori Kepemimpinan Kontigensi (*Contingency Theory*)

Teori ini memusatkan perhatiannya pada hukum situasi (*law of the situation*), yaitu suatu keadaan yang menghendaki tuntutan dan penerapan yang berbeda-beda terhadap waktu dan tempat. Faktor-faktor kontingensi menemukan adanya 2 (dua) faktor yaitu faktor lingkungan dan karakter bawahan. Karakter lingkungan meliputi : hubungan antar pribadi, struktur organisasi, struktur tugas, kelompok kerja, sistem otoritas formal, tempat lokasi dan waktu. Karakter bawahan antara lain menyangkut : tingkat kemampuan (*ability*), tingkat kemauan (*willingness*), motivasi dan dukungan, efektivitas teknis, pengalaman dan pemantauan diri dan kedudukan kontrol (*locus of control*). Jadi, efektivitas kepemimpinan

tergantung dari gaya kepemimpinan, *readyness* bawahan, dukungan situasi dan hubungan interpersonal. Model-model kepemimpinan ini meliputi model kepemimpinan kontinum Vroom dan Yetton, *Least Preferred Coworker* (LPC) oleh Fiedler, kepemimpinan *Path Goal* Evan-Hause, Hersey Blanchard, konsep pertukaran, kepemimpinan vertikal *Dyad Linkage* Graen, kepemimpinan tiga dimensi Reddin, dan sebagainya.

Model Kepemimpinan Vroom-Jago dari Vroom dan Yetton dalam Gibson, et al (2006 : hal. 342), menspesifikasikan proses pengambilan keputusan kepemimpinan paling efektif dalam setiap beberapa situasi yang berbeda (dua otokratik, dua konsultatif, dan gabungan keputusan dari pemimpin dan kelompok).

Teori kepemimpinan yang masuk pendekatan kepemimpinan situasi antara lain yaitu : Konsep pemikiran model kepemimpinan jalur tujuan (*path-goals-leadership model*) dari Robert J. House dalam Gibson, et al (2006 : hal. 326), lebih menekankan pada kebutuhan pemimpin untuk mempengaruhi persepsi pengikutnya dari tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalur untuk pencapaian tujuan. Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1985 : hal. 154), model kepemimpinan *jalur-tujuan* menyatakan bahwa pekerjaan kepemimpinan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja melalui struktur, dukungan dan imbalan yang membantu para pegawai mencapai tujuan dan meningkatkan jalur untuk mencapai tujuan. Pemimpin mengidentifikasi kebutuhan pegawai, menetapkan tujuan yang sesuai, dan kemudian mengaitkan pencapaian

tujuan dengan imbalan dengan menjelaskan hubungan harapan dan instrumentalitas. Hambatan untuk melaksanakan tugas disingkirkan, dan pemimpin membimbing pegawai. Hasil dari proses tersebut adalah kepuasan kerja, penerimaan pemimpin, dan motivasi lebih besar.

Perilaku kepemimpinan situasional menurut Hersey Blanchard terdiri dari 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu : (1) menceriterakan (*telling*), pemimpin menentukan pekerjaan yang dilakukan dan menceriterakan kepada pengikutnya mengenai apa, dimana, bagaimana dan kapan pekerjaan dilaksanakan; (2) menjual (*selling*), pemimpin memenuhi pengikutnya dengan perintah terstruktur, tetapi juga mendukung (*supportive*); (3) partisipasi (*participating*), pemimpin dan pengikut saling bekerjasama dalam pengambilan keputusan tentang apa yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas tinggi; (4) delegasi (*delegating*), pemimpin memenuhi sedikit spesifik, pengarahan yang dekat atau dukungan pribadi bagi pengikut.

Model kepemimpinan situasi menurut Hersey-Blanchard *Situational Leadership Model* (SLM). SLM memusatkan pada pengikut dan tingkat kematangannya. Pemimpin harus bisa menduga atau mengetahui secara intuisi tingkat kematangan dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatannya. Kesiapan (*readiness*) merupakan kemampuan dan keinginan manusia (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka sendiri, baik pekerjaannya maupun psikologinya.

Yang terakhir dalam kepemimpinan situasional yaitu Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange Theory*) atau LMX. Pemikiran ini diasumsikan perilaku orangtua atau interaksi dengan setiap anaknya yang sama. Graen memperkenalkan teori ini bahwa tidak ada kekonsistenan diantara pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin mungkin agak lunak dengan seorang bawahan tetapi mungkin sangat keras terhadap bawahan lainnya.

d. Teori Baru Kepemimpinan

Ini merupakan pendekatan terbaru dan masa depan kepemimpinan, dimana teori ini mencoba memahami suatu peristiwa yang ditingkatkan dengan mengetahui hubungan sebab-akibat. (Soekarso, dkk, 2010 : hal. 179).

Model-model kepemimpinan ini antara lain :

1) Kepemimpinan Atribusi

Teori Atribusi menyatakan adanya hubungan antara persepsi individu dengan perilaku interpersonal. Teori ini menyatakan bahwa pemahaman kemampuan untuk meramalkan bagaimana manusia berinteraksi terhadap kejadian-kejadian yang dikembangkan melalui kejadian-kejadian yang diketahui sebagai suatu penjelasan sebab-akibat (*causal explanations*).

2) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan Karismatik (*charismatic leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya atas dasar anugerah supranatural dan kekuatan daya tarik. Pengikut merasa senang dengan

pemimpin karismatik karena merasa terinspirasi, benar dan penting baginya.

3) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. Pada kepemimpinan transaksional pemimpin mengidentifikasi apakah keinginan pengikut atau kesukaannya dan menolongnya untuk mencapai tingkat hasil kinerja serta memberikan penghargaan yang memuaskan.

4) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan semula serta memberikan penghargaan secara internal. Hasil riset Bass, faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yakni : karisma, perhatian individu, rangsangan intelektualitas, penghargaan yang sesuai dan manajemen dengan perkecualian.

5) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang pada dasarnya memberikan perhatian kepada pembagian kekuasaan (*power sharing*) dan pemberian kewenangan kepada para bawahan atau pengikut. Ini meliputi aspek-aspek pembagian kekuasaan, pemberian kekuasaan dan proses mempengaruhi timbal balik. Pemimpin partisipatif menggunakan konsultasi dan pendelegasian untuk memberikan kepada

bawahan atau pengikut suatu perasaan ikut memiliki pembuatan keputusan, sehingga bawahan termotivasi dalam pelaksanaannya dan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan.

6) Kepemimpinan Efektif Terpadu.

Kepemimpinan efektif terpadu adalah kepemimpinan paradigma baru yaitu kepemimpinan profesional yang berbasis perubahan (*change*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*), berorientasi pada efektivitas sasaran dan efisiensi sumber daya dalam mempengaruhi perilaku anggota dan sumber daya kearah pencapaian tujuan dengan nilai-nilai pembaharuan.

5.4 GAYA KEPEMIMPINAN

Berbagai teori kepemimpinan melahirkan berbagai gaya-gaya kepemimpinan yang beraneka ragam. Menurut M.H. Matondang (2008 : hal. 5), gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan ini banyak ragamnya, antara lain gaya kepemimpinan yang berfokus pada perilaku hubungan (Soekarso, dkk, 2010 : hal. 14), yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan memberitahu (*telling*).
- b. Gaya kepemimpinan berkonsultasi (*consulting*).
- c. Gaya kepemimpinan berpartisipasi (*participating*).
- d. Gaya kepemimpinan mendelegasikan (*delegating*).

Menurut *Contingency Theory Leadership* dalam (Veithzal Rivai, 2008 : hal. 67), menyatakan bahwa ada kaitan antara gaya kepemimpinan dengan

situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pimpinan akan efektif jika gaya kepemimpinan sesuai situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan 2 (dua) perangkat perilaku untuk kepemimpinan yang efektif yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan kedua perangkat ini maka kemungkinan akan melahirkan 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu :

- a. *Mengarahkan*, gaya kepemimpinan ini perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah.
- b. *Menjual*, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi.
- c. *Ikut serta*, perilaku tugas rendah sedangkan perilaku hubungan tinggi.
- d. *Mendelegasikan*, baik perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama rendah.

Gaya kepemimpinan situasi menurut Reddin dalam Soekarso, dkk (2010 : hal. 154), atau disebut model kepemimpinan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) kelompok gaya dasar, kelompok gaya efektif dan kelompok gaya tidak efektif, dimana pada dasarnya memiliki 2 (dua) komponen penting yaitu : orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi orang (*people oriented*). Kelompok gaya dasar meliputi : *Separated* (pemisah), *Dedicated* (pengabdian), *Related* (penghubung) dan *Integrated* (terpadu). Gaya kepemimpinan kelompok efektif terdiri dari : *Bureaucrat* (birokrat), *Benevolent Autocrat* (otoritas bijak), *Developer* (pengembang) dan *Executive* (eksekutif). Sedangkan gaya kepemimpinan kelompok tidak efektif yaitu : *Deserter* (pelari), *Autocrat* (otokrat), *Misionary* (penganjur) dan *Compromiser* (kompromis).

5.5 KEKUASAAN

Konsep kekuasaan (power) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Dengan memiliki kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilaku sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, akan tetapi juga pemimpin harus mau dan mampu menilai posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

Ada beberapa pandangan tentang pengertian kekuasaan dalam Veithzal Rivai (2008 : hal 384) :

- a. Kekuasaan adalah suatu kemungkinan yang membuat seorang actor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang mampu menghilangkan rintangan (Max Weber).
- b. Kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Wafterd Nord).
- c. Kekuasaan dipergunakan hanya jika tujuan-tujuan tersebut paling sedikit mengakibatkan perselisihan satu sama lain. Kekuasaan adalah suatu produksi dari akibat yang diinginkan (Russel).
- d. Kekuasaan adalah jika orang A mempunyai kekuasaan atas orang B, A bisa meminta B untuk melaksanakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh B terhadap A (Dahl).

Pfeffer dalam Fred Luthans (2006 : hal. 481) mendefinisikan kekuasaan sebagai kekuatan potensial dan secara lebih rinci sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku, mengubah peristiwa, mengatasi perlawanan dan untuk meminta orang melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan.

Kekuasaan menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 504) adalah kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A.

Kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuasaan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin.

Untuk menjalankan proses kepemimpinannya, seorang pemimpin harus memiliki kekuasaan (*power*). Kekuasaan berkaitan dengan pengaruh (*influence*) terhadap yang dipimpinnya. Kekuasaan adalah potensi atau kapasitas seseorang yang dimilikinya sehingga memiliki daya pengaruh. Menurut Gary Yukl (2007 : hal. 173), hasil dari pengaruh bisa menimbulkan dampak komitmen, kepatuhan bahkan perlawanan.

French dan Raven dalam Gary Yukl (2007 : hal. 174), membuat taksonomi untuk mengklasifikasikan berbagai tipe kekuasaan menurut sumbernya. Pembagian atau taksonomi kekuasaan menurut French dan Raven dalam Gary Yukl (2007, h. 175), sebagai berikut :

- a. Kekuasaan yang memberi penghargaan (*reward power*) : para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen.
- b. Kekuasaan memaksa (*coercive power*) : para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
- c. Kekuasaan yang Memiliki Legitimasi (*legitimate power*) : para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.
- d. Kekuasaan berdasarkan keahlian (*expert power*) : para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan pekerjaan.
- e. Kekuasaan berdasarkan referensi (*reference power*) : para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.

Tipe dan sumber kekuasaan menurut Schermerchorn (1996 : hal 6), dibagi sebagai berikut :

- a. Kekuasaan yang memiliki legitimasi : sumber kekuasaan karena status resmi seorang pimpinan organisasi atau dalam hirarki wewenang organisasi.
- b. Kekuasaan memberi penghargaan (*reward power*) : kemampuan untuk mempengaruhi melalui pemberian penghargaan atau menawarkan sesuatu yang mempunyai nilai positif dan sebagai sarana untuk mempengaruhi orang lain.

- c. Kekuasaan memaksa : kekuasaan melalui hukuman yakni menghukum atau tidak memberikan hasil-hasil yang positif sebagai salah satu cara mempengaruhi orang lain.
- d. Kekuasaan personal yaitu : kekuasaan ini terdiri, pertama yaitu kekuasaan keahlian (*expert power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang disebabkan oleh pengetahuan, pemahaman dan keterampilan seseorang. Yang kedua yaitu kekuasaan rujukan (*referent power*) adalah kemampuan untuk melalui identifikasi, misalnya karena mengagumi, daya tarik kharisma atau daya tarik interpersonal.

Stephen P. Robbins membagi dasar-dasar kekuasaan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu :

a. Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal berasal dari kemampuan untuk memaksa atau menghadiahi dari wewenang formal atau dari kendali atas informasi.

- 1) Kekuasaan paksaan : ketergantungan para rasa takut
- 2) Kekuasaan imbalan : kepatuhan tercapai berdasarkan kemampuan mendistribusikan imbalan yang dipandang berharga oleh orang lain.
- 3) Kekuasaan hukum ; kekuasaan yang diterima seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal organisasional
- 4) Kekuasaan informasi : kekuasaan yang berasal dari akses ke dan kendali atas informasi.

b. Kekuasaan Personal

Kekuasaan yang berasal dari karakteristik unik individu-individu :

- 1) Kekuasaan pakar : pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, keterampilan istimewa atau pengetahuan.
- 2) Kekuasaan rujukan : pengaruh berdasarkan kepemilikan atas sumber daya atau ciri pribadi seseorang.
- 3) Kekuasaan karismatik : perluasan kekuasaan rujukan yang muncul dari gaya interpersonal seseorang.

Terdapat lima basis kekuasaan antarpribadi menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 387)

a. Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*)

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karena posisinya, seseorang yang memiliki kekuasaan yang lebih tinggi mempunyai kekuasaan atas orang-orang yang lebih rendah kedudukannya dalam teori organisasi yang sederajat mempunyai kekuasaan legitimasi yang sederajat.

b. Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*)

Jenis kekuasaan ini didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya yang disertai dengan kepatuhan mereka untuk mengikutinya, kekuasaan imbalan ini digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi.

c. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Kekuasaan untuk menghukum, para pengikut patuh karena takut.

d. Kekuasaan Ahli (*Expert Power*)

Seorang memiliki keahlian, bila mempunyai keahlian yang lebih tinggi maka dengan keahliannya akan mempunyai kekuasaan meskipun peringkat mereka rendah.

e. Kekuasaan Referen (*Referent Power*)

Banyak individu yang menyatukan diri dengan atau dipengaruhi oleh seorang karena gaya kepribadian atau perilaku orang tersebut.

5.6 POLITIK DALAM BERORGANISASI

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 517) pada hakikatnya politik dalam berorganisasi didefinisikan perilaku politik dalam organisasi yaitu kegiatan-kegiatan yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi tersebut. Secara luas perilaku politik adalah menahan informasi utama dari para pengambil keputusan, pengungkapan penyelewengan, penyebaran desas-desus, pembocoran informasi rahasia mengenai kegiatan organisasi ke media massa, pertukaran dukungan dengan orang-orang lain dalam organisasi demi keuntungan timbal balik dan melobi atas nama atau melawan individu atau alternatif keputusan.

Kekuasaan dan politik adalah konsep yang hubungannya sangat dekat. Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal 395) terdapat perilaku berorientasi politik :

a. Perilaku yang biasanya di luar sistem kekuasaan legitimasi yang diakui.

- b. Perilaku yang dirancang untuk menguntungkan seseorang atau sub unit sering dengan pengorbanan organisasi secara keseluruhan.
- c. Perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan.

Pedoman dalam berperilaku politik menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 517) sebagai berikut :

- a. Perilaku politik sah : politik harian normal
- b. Perilaku politik tidak sah : perilaku politis ekstrem yang melanggar aturan tersirat dari permainan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta : Amara Books.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mantondang, M.H. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT Indeks.
- Soekarso, dkk, 2010. *Teori Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Terry, George R. 2006. *Prinsip Prinsip Manajemen*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Yulk, Gary. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : PT. Indeks.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. KONSEP DAN ALIRAN DALAM MSDM	1
1.2. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA	14
1.3. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	15
1.4. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	19
1.5. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	20
1.6. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	25
 BAB II PERENCANAAN SDM DAN SISTEM INFORMASI (SISDM)	 28
2.1. DEFINISI PERENCANAAN SDM	28
2.2. TUJUAN PERENCANAAN SDM.....	29
2.3. MANFAAT PERENCANAAN SDM.....	31
2.4. PROSES PERENCANAAN SDM.....	36

2.5.	LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM.	39
2.6.	PELAKSANAAN PERENCANAAN SDM.....	42
2.7.	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM.....	44
2.8.	SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	45
2.9.	INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	47
2.10.	KETERKAITAN SISDM DENGAN MSDM.....	48
BAB III	ANALISIS DESAIN PEKERJAAN, REKRUTMEN SELEKSI, PENEMPATAN DAN ORIENTASI.....	52
3.1.	DEFINISI ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN.....	52
3.2.	TUJUAN ANALISIS PEKERJAAN.....	55
3.3.	REKRUTMEN.....	57
3.4.	TUJUAN DAN PRINSIP REKRUTMEN.....	62
3.5.	SELEKSI.....	63
3.6.	TUJUAN DAN PROSES SELEKSI.....	68
3.7.	PENEMPATAN.....	74
3.8.	BEBERAPA PERMASALAHAN DALAM PENEMPATAN.....	76
3.9.	ORIENTASI.....	77
3.10.	PELAKSANAAN ORIENTASI.....	79

BAB IV	PELATIHAN, PENGEMBANGAN SDM DAN	
	PENINGKATAN KOMPETENSI.....	81
4.1.	DEFINISI DAN PENTINGNYA PELATIHAN	
	SDM.....	81
4.2.	JENIS DAN METODE PELATIHAN.....	82
4.3.	TUJUAN PELATIHAN.....	86
4.4.	DEFINISI DAN PENTINYA PENGEMBANGAN	
	SDM.....	88
4.5.	METODE PENGEMBANGAN SDM.....	90
4.6.	TUJUAN PENGEMBANGAN SDM.....	92
4.7.	MANFAAT PENGEMBANGAN SDM.....	94
4.8.	DEFINISI DAN PENTINGNYA PENINGKATAN	
	KOMPETENSI.....	94
4.9.	KOMPETENSI UNTUK KINERJA TINGGI.....	96
BAB V	KEPEMIMPINAN, KEKUASAAN DAN POLITIK	
	DALAM ORGANISASI.....	104
5.1.	DEFINISI KEPEMIMPINAN.....	104
5.2.	FUNGSI KEPEMIMPINAN.....	109
5.3.	TEORI KEPEMIMPINAN.....	111
5.4.	GAYA KEPEMIMPINAN.....	118
5.5.	KEKUASAAN.....	120
5.6.	POLITIK DALAM BERORGANISASI.....	125

BAB VI	MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN SDM.....	128
	6.1. DEFINISI MOTIVASI.....	128
	6.2. TEORI MOTIVASI.....	131
	6.3. TEORI MOTIVASI ISI.....	132
	6.4. TEORI MOTIVASI PROSES.....	135
	6.5. PEMBERDAYAAN SDM.....	140
	6.6. MANFAAT PEMBERDAYAAN SDM.....	143
BAB VII	KOMPENSASI DAN EVALUASI KINERJA.....	145
	7.1. DEFINISI KOMPENSASI.....	145
	7.2. TUJUAN MANAJEMEN KOMPENSASI.....	146
	7.3. SISTEM DAN KEBIJAKSANAAN KOMPENSASI	150
	7.4. KOMPONEN-KOMPONEN KOMPENSASI.....	152
	7.5. DEFINISI EVALUASI KINERJA.....	155
	7.6. PENDEKATAN EVALUASI KINERJA.....	158
	7.7. SASARAN EVLUASI.....	160
	7.8. METODE EVALUASI KINERJA.....	164
BAB VIII	MANAJEMEN KARIR DAN MANAJEMEN PRESTASI	169
	8.1. PENGERTIAN KARIR.....	169
	8.2. MANAJEMEN KARIR.....	169
	8.3. PENGEMBANGAN KARIR.....	170
	8.4. DEFINISI PRESTASI KERJA.....	173

	8.5. MANAJEMEN PRESTASI.....	175
BAB IX	PEMELIHARAAN SDM, KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA.....	178
	9.1. PEMELIHARAAN SDM.....	178
	9.2. KEGIATAN PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	181
	9.3. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA....	181
	9.4. PENDEKATAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN KERJA.....	184
BAB X	PERILAKU INDIVIDU, KELOMPOK DAN ORGANISASI.....	186
	10.1 PERILAKU INDIVIDU.....	186
	10.2 DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDU.....	190
	10.3 PERILAKU KELOMPOK.....	194
	10.4 PERILAKU ORGANISASI.....	199
	10.5 MODEL PERILAKU ORGANISASI.....	203
	10.6 SISTEM PERILAKU ORGANISASI.....	210
BAB XI	NILAI, SIKAP, KEPRIBADIAN, EMOSI, PERSEPSI DAN KEPUASAN KERJA.....	213
	11.1 NILAI.....	213

11.2	SIKAP.....	215
11.3	KEPRIBADIAN.....	217
11.4	EMOSI.....	217
11.5	PERSEPSI.....	217
11.6	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI.....	219
11.7	KEPUASAN KERJA.....	220
BAB XII	STRUKTUR ORGANISASI, DESAIN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI.....	227
12.1	STRUKTUR ORGANISASI.....	227
12.2	DESAIN ORGANISASI.....	228
12.3	BUDAYA ORGANISASI.....	230
BAB XIII	PERUBAHAN ORGANISASI, MANAJEMEN STRES MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI.....	238
13.1	PERUBAHAN ORGANISASI.....	238
13.2	MANAJEMEN STRESS.....	242
13.3	MANAJEMEN KONFLIK.....	249
13.4	NEGOSIASI.....	254

BAB XIV	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA/ PEMBERHENTIAN, RISET SDM, AUDIT SDM DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	257
14.1	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA/ PEMBERHENTIAN.....	257
14.2	RISET SDM.....	262
14.3	AUDIT SDM.....	266
14.4	HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	272

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Aliran Manajemen SDM Mazhab Manajemen Ilmiah Klasik.....	5
Tabel 1.2. Mazhab Teori Organisasi Klasik.....	9
Tabel 1.3. Mazhab Perilaku.....	12
Tabel 2.1. Integrasi Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis.....	38
Tabel 6.1. Perspektif Manajerial Teori Isi dan Teori Proses.....	131
Tabel 7.1. Komponen Program Kompensasi.....	155
Tabel 8.1. Fokus Tradisional dan Fokus Pengembangan Karir.....	170
Tabel 10.1. Empat Model Perilaku Organisasi.....	205
Tabel 12.1. Kunci Sukses Perusahaan Menurut The 7 S of Mc Kinsey.....	233
Tabel 13.1 Dampak Kekuatan Perubahan.....	238
Tabel 14.1 Komponen Upah Pekerja di Perusahaan Besar.....	274

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	36
Gambar 2.2. Keterkaitan SISDM dengan MSDM.....	50
Gambar 3.1. Tes Penyeleksian.....	71
Gambar 3.2. Wawancara Penyeleksian.....	73
Gambar 3.3. Diagram Alir Proses Penyeleksian.....	74
Gambar 6.1. Rantai Kebutuhan-Keinginan-Kepuasan.....	129
Gambar 6.2. Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow.....	133
Gambar 7.1. Evaluasi 360-derajat.....	165
Gambar 10.1. Model Perilaku Kelompok.....	195
Gambar 10.2. Dampak dari Proses Kelompok.....	198
Gambar 10.3. Model OB Dasar, Tahap 1.....	204
Gambar 11.1. Komponen-Komponen Sikap.....	216
Gambar 11.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi.....	220
Gambar 13.1. Model Stress.....	245

DAFTAR PUSTAKA

- Amsyah, Zulkifli. 1997. *Manajemen Sistem Informasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 1985.
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Benyamin Molan. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Effendi, Tadjuddin Noer. 1995. *Sumber Daya Manusia Peluang Kerja dan Kemiskinan*. Cetalam Kedua. Yogyakarta : PT. Tiara Wacana Yogya.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Fisher, et al. 1993. *Human Resource Management*. Second Edition. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Flippo, Edwin B, 1984. *Personnel Management*. Sixth Edition. Mc Graw Hill Company. Singapore.
- Gibson, J.L., et. al. 2006. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, Twelfth Edition. International Edition. New York : McGraw-Hill.
- Halwani, Hendra. 2005. *Ekonomi Internasional dan Globalisasi Ekonomi*. Ed. Kedua. Bogor Selatan : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Handoko T. Hani, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, M.T.E., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Ivancevich, Jhon, M. 2007. *Human Resource Management*. International Edition. New York : McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, et al. 1984. *Management*, New York : Mc Graw Hill Book Company.
- Kreitner, R. dan Kinicki A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan : Erly Suandy. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi. Isu, Teori dan Solusi*. Penerbit Amara Books. Cetakan Pertama. Yogyakarta.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Penerjemah : Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis R.L. and Jackson J.H. 2006. *Human Resource Management. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah : Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- Matondang. 2008. *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management and Organizational Behavior*. Seventh Edition. England : Financial Times Pitman Publishing imprint.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Keenam. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan SDM*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPF.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen SDM untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Murai Kencana. PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa : Benyamin Molan. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2009. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Cetakan Kedua. Alih Bahasa : Harry Slamet. Jakarta : PT. Indeks.

- Robbins Stephen P. and Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior*. Edisi 12. Penerjemah : Diana Angelica, dkk. Jakarta : Salemba Empat.
- Saydam, Gouzali, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Penerbit Djambatan.
- Siswanto, H.B. 2008. *Pengantar Manajemen*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sumarsono, Sonny. 2003. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Modul Perkuliahan*. STIE IPWIJA : Jakarta.
- Tambunan, Tulus T.H. 2004. *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*. Cetakan Pertama. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Terry, George R. 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cetakan Kedelapan. Penerjemah : J. Smith D.F.M. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Terry, George R. 2006. *Asas-Asas Manajemen*. Edisi Kedelapan. Cetakan Kelima. Alih Bahasa : Winardi. Bandung : PT. Alurni.
- Tika, Moh, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Cetakan Kesatu. Bandung : Alfabeta.
- Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Werther, W.B. dan Keith, Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. 5th Edition. North America : Mc Graw Hill.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Winardi, J. 2006. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta : Kencana Perdana Media Group.

Yukl, Gary, 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa :
Budi Supriyanto. Jakarta : Indeks.

Zainun Buchari, 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara.

_____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta :
PT. Toko Gunung Agung.

_____. 2004. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia
Pemerintah Negara Indonesia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Diktat Kuliah)

Oleh
Dr. Supriyatn, SY

PROGRAM PASCASARJANA
STIE IPWIJA
JAKARTA
TAHUN 2021

BAB II

PERENCANAAN SDM DAN SISTEM INFORMASI SDM (SISDM)

2.1 DEFINISI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Menurut Edy Sutrisno (2009 : hal. 34) ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

- a. Menginventarisasi persediaan sumber daya manusia.
- b. Memprediksi sumber daya manusia.
- c. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia
- d. Memonitor dan evaluasi.

Definisi perencanaan sumber daya manusia menurut Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander dalam Hadari Nawawi (2005 : hal. 137) mengatakan perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan keluar organisasi. Selanjutnya ditambahkan pula bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mempergunakan SDM efektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja

yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Menurut G. Steiner dalam Hadari Nawawi (2005 : hal. 138) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaannya di masa depan.

Namun demikian, menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 138) perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia.

Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia merupakan proses kegiatan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.

2.2 TUJUAN PERENCANAAN SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal 56) tujuan perencanaan SDM antara lain:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menghindari pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasia, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Menurut MTE Hariandja (2002 : hal. 76). Tujuan dan kegunaan perencanaan SDM adalah ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi, dan transfer secara produktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar dari pada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya

manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:

- a. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
- b. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
- c. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru.
- d. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

2.3 MANFAAT PERENCANAAN SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 48) perencanaan yang matang memungkinkan hal itu terjadi. Hal ini terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat dipertik melalui perencanaan SDM secara mantap yaitu:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar, apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan SDM pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang SDM yang sudah dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain:
 - 1) Jumlah karyawan yang ada
 - 2) Berbagai kualifikasinya
 - 3) Masa kerja masing-masing karyawan

- 4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti
 - 5) Bakat yang masih perlu dikembangkan
 - 6) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan diluar tugas pekerjanya
- b. Melalui perencanaan SDM yang matang, efektifitas kerja juga lebih ditingkatka apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasiserta penempatan SDM telah dihitung berdasarkankebutuhan dan beban kerja.
- c. Produktifitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikandan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan. Bilamana perusahaan ingin berhasil dalam bisnisnya, terutama pasa era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bebas, tidak dapat dipungkiri

lagi bahwa salah satunya melalui produktifitas kerja yang tinggi perlu dijadikan perhatian utama oleh manajemen.

- d. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Hal ini berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.
- e. Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan manajemen SDM serta dalam melayani atau memenuhi kebutuhan SDM saat ini atau di masa mendatang. Kesadaran pentingnya Sistem Informasi SDM (*human resources information system*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan perusahaan mencakup banyak hal tentang SDM yang ada dalam perusahaan, yang meliputi antara lain:

- 1) Jumlah SDM yang dimiliki

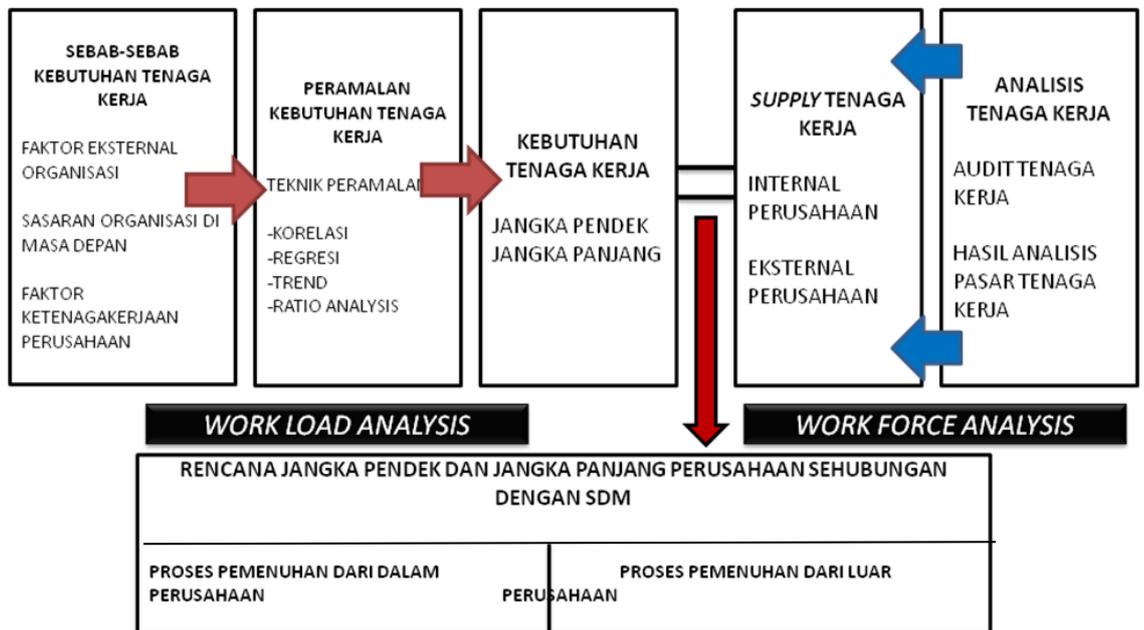
- 2) Status perkawinan dan jumlah tanggungan
 - 3) Masa kerja
 - 4) Pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus
 - 5) Prestasi kerja yang pernah diraih
 - 6) Penghargaan yang dimiliki
 - 7) Pengalaman jabatan
 - 8) Penghasilan
 - 9) Jumlah keluarga
 - 10) Kesehatan karyawan
 - 11) Jabatan yang pernah dipangku
 - 12) Tangga karir yang pernah dinaiki
 - 13) Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan
 - 14) Informasi lainnya mengenai kekayaan setiap karyawan
- f. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. berdasarkan baha yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
- 1) Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan loksinya.
 - 2) Jumlah pencaripekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

- g. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru untuk memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai saarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- h. Mengetahui pasar tenaga kerja.pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan SDM disamping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuha, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
- i. Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumbar lain. Misalnya dari permintaan pemakai (*user*) SDM di Departemen Operasional. Namun adanya data yang lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

2.4 PROSES PERENCANAAN SDM

Menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 149) proses perencanaan SDM

yang sudah disederhanakan dengan proses sebagai berikut :



Sumber : Hadari Nawawi (2005 : hal. 150)

Gambar 2.1
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan SDM untuk suatu organisasi/perusahaan terdiri dari dua kegiatan utama. Kedua kegiatan itu adalah :
 1. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari dari tiga kegiatan sebagai berikut :
 - a) Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja, berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional bisnis perusahaan/organisasi.

- b) Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
 - c) Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
2. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan tenaga kerja yang dimiliki organisasi/perusahaan, dengan dua kegiatan sebagai berikut :
- a) Melakukan analisis tenaga kerja, untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian tenaga kerja yang dimiliki organisasi/perusahaan. Di samping itu dilakukan juga analisis pasar tenaga kerja di luar perusahaan, untuk mengetahui tenaga kerja yang dapat direkrut.
 - b) Hasil analisis tersebut diperghunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan (*supply*) tenaga kerja, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
- b. Kegiatan terakhir dalam perencanaan SDM dengan mengacu pada strategi bisnis dan strategi operasional bisnis (jangka pendek dan jangka panjang) untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan SDM. Untuk hasil analisis berupa perkiraan (prediksi) kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksananya, untuk dapat mewujudkan Strategi Bisnis dan Strategi Operasional Bisnis secara optimal. Di dalam kegiatan kedua ini prosesnya

diakhiri dengan melakukan kegiatan untuk memenuhi/mengisi tenaga kerja yang diperlukan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Dari seluruh uraian proses Perencanaan SDM maka dapat disimpulkan komponen-komponen dalam usaha mengintegrasikan perencanaan SDM dengan strategi bisnis dan strategi operasional bisnis dengan komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Indikator Perencanaan SDM, yang terdiri dari indikator waktu, sifat, fokus dan penanggung jawab.
- b. Aspek-aspek Perencanaan SDM yang mengacu pada indikator waktu, sifat, fokus dan penanggung jawab, dijabarkan dalam rumusan perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Tabel 2.1
Integrasi Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis

Indikator	Perencanaan Jangka Panjang	Perencanaan Jangka Menengah	Perencanaan Jangka Pendek
1. Waktu 2. Sifat 3. Fokus	2-5 Tahun Perencanaan Strategis a. Aspek-aspek mendasar yang mempengaruhi bisnis masa mendatang b. Kebutuhan manajemen dan manajemen SDM masa yang akan datang	1-2 Tahun Perencanaan Taktis/Operasional a. Penjabaran bisnis perusahaan secara realistis b. Penjabaran SDM yang diperlukan (kuantitas dan kualitas)	1 (satu) tahun Perencanaan Operasional/Rutin a. Anggaran Tahunan b. Mengatur dan memenuhi kebutuhan SDM (Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi dll) c. Kegiatan khusus/spesifik bisnis d. Upaya mengantisipasi pengaruh internal dan eksternal)

4. Penanggung Jawab	Top Manajer	Manajer Operasional	Supervisor (antara lain desain dan pembagian kerja, menetapkan dan memerintahkan keputusan dll).
---------------------	-------------	---------------------	--

Sumber : Hadari Nawawi (2005 : hal. 152)

2.5 LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM

Menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 153) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis tenaga kerja adalah sebagai berikut :

a. Jumlah Tenaga Kerja

Bertolak dari tujuan SDM yang disusun berdasarkan tugas-tugas di dalam Deskripsi Pekerjaan, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya, dapat ditetapkan volume dan beban kerja setiap unit kerja. Kemudian dapat dihitung jumlah SDM yang diperlukan untuk dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien sesuai dengan waktu dan peralatan (jika menggunakan alat) yang dimiliki unit kerja masing-masing. Jumlah SDM yang diperlukan tersebut, dibandingkan dengan jumlah SDM yang tersedia, untuk mengetahui apakah terdapat kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dari segi kuantitatif.

b. Komposisi Tenaga Kerja

Pada giliran berikutnya diperlukan juga analisis tenaga kerja dilihat dari komposisinya, baik di dalam setiap unit kerja maupun keseluruhan organisasi/perusahaan. Analisis komposisi ini, pertama kegiatannya untuk mengetahui apakah semua posisi/jabatan telah terisi atau belum. Dengan

demikian akan dapat diketahui jika ternyata masih terdapat posisi/jabatan yang kosong dari sudut jumlahnya. Keempatnya yang kedua adalah menginventarisasikan adanya promosi, pemindahan, pensiun atau keluar/dikeluarkan. Dengan demikian akan diketahui jumlah posisi/jabatan yang kosong dan tingkatannya masing-masing.

c. Kualitas

Kegiatan analisis tenaga kerja dari segi kualitasnya untuk diacu dengan kemampuan melaksanakan tugas-tugas sebagaimana terdapat dan dipersyaratkan di dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan adalah bagian yang tersulit. Kegiatan inventarisasi kemampuan dalam rangka analisis tenaga kerja harus mampu mengungkapkan informasi-informasi sebagai berikut :

- 1) Informasi mengenai posisi/jabatan terakhir setiap tenaga kerja.
- 2) Posisi/jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi/perusahaan dan yang ditempati sebelum posisi/jabatan yang terakhir oleh tenaga kerja yang bersangkutan.
- 3) Jenis dan tingkat pendidikan untuk yang Sarjana lengkap dengan jurusan atau program studi atau disiplin ilmunya. Demikian pula jika memiliki sertifikat atau lisensi kecakapan tertentu.
- 4) Pengalaman kerja di perusahaan dan di tempat lain sebelumnya, yang penting dihubungkan dengan bisnis perusahaan.
- 5) Keterampilan/penguasaan bahasa asing dan pengalaman internasional yang relevan.

- 6) Pelatihan dan program pengembangan yang pernah diikuti
- 7) Tanggung jawab kepemimpinan di perusahaan/industri dan di masyarakat.
- 8) Data tentang penilaian karya (kinerja) yang lalu dan terakhir
- 9) Disiplin dalam bekerja
- 10) Penghargaan yang pernah diterima

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 57) dalam perencanaan SDM ada empat langkah pokok yakni:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa depan.
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, berapa bayak SDM yang ada sekarang yang dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan? Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah berikutnya.
- c. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara, bagaimana perusahaan dapat mencapai jumlah SDM yang akan diperlukan.
- d. Perencanaan untuk pengembangan, bagaiman seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinu tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas. Untuk menyelesaikan langkah-langkah ini, manajer program perencanaan SDM harus dapat mempertimbangkan berbagai hal. Faktor utama adalah rencana strategis organisasi.

Menurut MTE Hariandja (2002 : hal 76) langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung di atas, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditujukan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d. Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- e. Penentuan dan implementasi program.

2.6 PELAKSANAAN PERENCANAAN SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 64) beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan perencanaan SDM yaitu :

- a. Munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi SDM.
- b. Peran-peran staf baru yang purna waktu yang mulali ada pada perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan SDM.

- c. Profesional manajemen SDM mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas organisasi. Tujuan kategori dasar aktivitas yang menghadirkan peran utama merupakan hal yang bisa dalam pengkajian manajemen SDM.
- d. Aktiva yang di *Checklist* dalam kegiatan manajemen SDM menunjukkan peran tertentu yang harus diajukan.
- e. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen SDM.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 76). Teknik-teknik perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

2.7 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM menurut Hadari Nawawi (2005 : hal. 155) adalah sebagai berikut :

a. Faktor Eksternal

- 1) Faktor Ekonomi Nasional dan Global
- 2) Faktor Sosial, Politik dan Hukum
- 3) Faktor Teknologi
- 4) Faktor Pesaing

b. Faktor Internal (Organisasi)

- 1) Rencana Strategik dan Rencana Operasional (Taktik)
- 2) Anggaran/*Cost* SDM
- 3) Peramalan (Prediksi) Produksi dan Penjualan
- 4) Faktor Bisnis Baru
- 5) Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan
- 6) Faktor Keterbukaan dan Keikutsertaan Manajer

c. Faktor Ketenagakerjaan

Faktor analisis tenaga kerja. Untuk lebih meningkatkan kecermatan dalam menyusun Perencanaan SDM akan dijelaskan secara singkat di bawah ini :

- 1) Pensiun, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), meninggal dunia dan tenaga kerja yang selalu absen, dalam perencanaan SDM harus diperhitungkan sebagai pengurangan Tenaga Kerja yang harus diganti.
- 2) Promosi, pindah, tenaga kerja yang mendapat pelatihan dan yang mengikuti pendidikan di luar perusahaan/organisasi sehingga

keterampilan/keahliannya meningkat, harus diperhitungkan, baik untuk mengantinya maupun merancang penempatan yang lebih tepat.

d. Faktor-Faktor Lain

Banyak faktor-faktor tersebut antara lain :

- 1) Pasar tenaga kerja
- 2) Prestasi kerja
- 3) Waktu yang tersedia
- 4) Faktor demografi
- 5) Faktor Supervisi
- 6) Faktor staf pendukung
- 7) Faktor lokasi

Perencanaan SDM harus memperhitungkan sumber tenaga kerja, yang terdiri dari :

- a. Sumber dari dalam organisasi/perusahaan
- b. Sumber dari luar organisasi/perusahaan

2.8 SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : hal. 102) sistem informasi sumber daya manusia adalah sistem terintegrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pembuatan keputusan SDM dengan tujuan SDM adalah untuk meningkatkan efisiensi, dimana data pada karyawan dan aktivitas SDM digabungkan menjadi satu.

Hadari Nawawi (2005 : hal. 163) menjelaskan sistem informasi Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai keseluruhan proses dalam menghimpun, mencatat, menyimpan, menganalisis dan melengkapi atau menghimpun kembali data yang berkenaan dengan SDM untuk melayani pihak yang berwenang menggunakannya dalam upaya mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan yang kompetitif. Dari fungsi SISDM diidentifikasi unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Pengelola Informasi, yang menjalankan fungsi menghimpun, mencatat, menyimpan, menganalisis dan melengkapi/menghimpun kembali informasi tentang SDM (Manajer SDM).
- b. Sumber Informasi, yang berkewajiban memberikan informasi mengenai dirinya sebagai Tenaga Kerja (semua SDM termasuk para manajer)
- c. Pemakai Informasi (para manajer sesuai divisi/departemen dan wewenangnya masing-masing).
- d. Saluran (*channel*) adalah seluruh saluran kegiatan manajemen SDM secara efektif dan efisien
- e. Informasi yang berkenaan dengan kecukupan, ketepatan dan keakuratannya.

SISDM berfungsi sebagai perwujudan eksistensi organisasi/perusahaan yang sukses, para manajer perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Hindarkanlah berlaku curang, suka berhasia, tidak fair atau pilih kasih dalam memperlakukan para pekerja.
- b. Jangan menyerahkan berkas rahasia

- c. Tunjukkan kepada karyawan bahwa informasi yang dihimpun sungguh-sungguh hanya mengenai informasi/data yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- d. Lakukanlah kontrol terhadap pemeliharaan berkas-berkas tentang individu dan bisnis.
- e. Jelaskan bahwa permintaan informasi tentang SDM harus ada dasarnya.
- f. Setiap menghimpun informasi SDM, berikan penjelasan dan jaminan bahwa jika ada yang *release* sifatnya pasti terbatas dan benar-benar sesuai dengan maksudnya.
- g. Secara periodik perbolehkan pekerja untuk memperbaiki dan memeriksa informasi yang tidak sesuai atau belum tercatat.

2.9 INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Informasi SDM menurut Hadari Nawawi (2005 : hal 167) meliputi :

- a. Data pribadi mencakup nama, tempat tanggal lahir, jenis kelamin, alamat, agama, nomor telepon dan lain-lain.
- b. Data kemampuan mencakup pendidikan, pelatihan, penilaian karya.
- c. Data aktivitas mencakup organisasi serikat pekerja, politik, sosial dan lain-lain.
- d. Data perkembangan karir mencakup pengalaman kerja
- e. Data prestasi kerja mencakup penghargaan yang diterima
- f. Data kasus-kasus penting misalnya pelanggaran disiplin dan lain-lain
- g. Data kesehatan fisik mencakup penyakit

- h. Catatan-catatan yang dinilai penting seperti kemampuan melakukan lobby, sikap sosial dan lain-lain.
- i. Catatan kehidupan keluarga yang hamonis atau tidak harmonis.
- j. Data gaji dan upah, insentid dan fasilitas-fasilitas lain
- k. Data posisi jabatan karyawan masing-masing

2.10 KETERKAITAN SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN AKTIVITAS MSDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : h. 524), informasi adalah sebuah mata rantai kritis untuk menuju keberhasilan berbagai kemungkinan bagi perencanaan SDM. Dalam perannya, volume, kualitas dan ketetapan waktu informasi dapat menyediakan potensi baru untuk kemajuan manusia untuk bertindak dalam menghadapi berbagai rintangan yang besar untuk kemajuan dan perkembangan perencanaan tersebut. Ada 4 (empat) area utama paralel dari pertimbangan dengan melakukan perencanaan SDM dan integritasnya kepada aktivitas karyawan konvensional sehingga diperlukan sistem informasi akurat dan tepat waktu untuk mendukung.

a. Perencanaan SDM.

Area tersebut merefleksikan analisis yang berkelanjutan dengan kunci spesialisasi yang jarang, perubahan kemampuan dan keperluan perencanaan yang lebih maju, yang intinya : “apa kebutuhan sistem informasi yang akan mengembangkan program perencanaan SDM”.

b. Kegunaan Karyawan.

Merefleksikan kebutuhan untuk meningkatkan analisis SDM, untuk mengidentifikasi kebutuhan kemampuan SDM dan untuk menentukan klasifikasi pada pekerjaan tertentu. Juga, moral dari banyak SDM dan para manajer yang masih rendah karena kekurangan akses informasi untuk mempromosikan kesempatan pada perluasan bisnis dan jaringan bisnis.

c. Pengembangan SDM

Banyak manajer dan karyawan merasa bahwa terlalu kecil kemajuan yang dibuat dalam mengembangkan manajer senior dengan pandangan yang luas dan mengerti bisnis mereka. Sebagai tambahan, karyawan pada level yang lebih rendah, merasa sedikit kesempatan yang ada untuk kemajuan ke penyelia dan ranking manajemen menengah. Pelatihan yang diberikan cukup memadai. Kinerja penyelia dan manajerial membutuhkan kompetensi teknis dan hubungan masyarakat, tetapi tidak satupun kedua kemampuan tersebut menerima banyak perhatian pada masalah perusahaan.

d. Perekrutan. Manajemen *trainee*/program perekrutan tidak menyediakan sejumlah orang yang cukup memadai.

Keterkaitan sistem informasi sumber daya manusia dengan aktivitas MSDM digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Veithzal Rivai (2008 : h. 527).

Gambar 2.2
Keterkaitan SISDM dengan MSDM

DAFTAR PUSTAKA

- Hariandja, MTE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Kencana.

BAB VIII

MANAJEMEN KARIR DAN MANAJEMEN PRESTASI

8.1 DEFINISI KARIR

Menurut Edy Sutrisno (2009 : hal. 162) karir adalah suatu pekerjaan (jabatan) yang ditangani dan dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sedangkan menurut Mathis dan J.H. Jackson, 2006 : hal. 342) karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Pengertian karir (*career*) menurut Jhon M. Ivancevich (2007 : hal. 442), sebagai berikut : *Career is the pattern of work-related experiences (e.g. job positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of person's work life.* (Karir adalah pola pekerjaan-terkait pengalaman (seperti jabatan pekerjaan, tugas pekerjaan, keputusan, dan interpretasi subyektif mengenai pekerjaan terkait dengan peristiwa) serta aktivitas sepanjang perjalanan hidup pekerjaan seseorang).

8.2 MANAJEMEN KARIR

Manajemen Karir SDM yang dinyatakan oleh Gary Dessler (1998 : hal. 45), pada dasarnya perencanaan dan Pengembangan Karir yakni proses yang disengaja yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang kepada pemenuhan karirnya.

Kegiatan-kegiatan seperti ini perencanaan personalia, penyaringan, dan pelatihan memainkan peranan penting dalam proses pengembangan karir.

Gary Dessler (1998 : hal. 45), menjabarkan fokus baik secara tradisional dan pengembangan karir sebagai berikut :

Tabel 8.1
Fokus Tradisional dan Fokus Pengembangan Karir

Kegiatan	Fokus Tradisional	Fokus Pengembangan Karir
Pengembangan SDM	Menganalisis jabatan, keterampilan, tugas sekarang dan masa yang akan datang. Memproyeksikan kebutuhan. Menggunakan data statistik.	Menambah informasi tentang minat, pilihan dan semacamnya dari individu terhadap data. Memberikan informasi jalur karir.
Pelatihan dan Pengembangan	Memberikan peluang keterampilan, informasi dan sikap berhubungan dengan jabatan.	Menambah orientasi pertumbuhan individual.
Penilaian Kinerja	Menilai dan/atau memberi imbalan.	Menambah rencana pengembangan dan penerapan tujuan individual.
Perekrutan dan Penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan individu yang memenuhi syarat.	Mencocokkan individu dan jabatan berdasarkan sejumlah variabel termasuk minat karir karyawan.
Kompensasi dan Tunjangan Lain	Memberi imbalan waktu, produktivitas, bakat dan lain-lain.	Menambah kegiatan yang tidak berhubungan dengan jabatan untuk diberi imbalan.

Sumber : Gary Dessler (1998, h. 45)

8.3 PENGEMBANGAN KARIR

Pengembangan karir menurut Hadawi Nawawi (2005 : hal. 289), ada beberapa pengertian yaitu :

- a. Suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- b. Perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan semakin menjadi matang.
- c. Usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dan difokuskan pada peningkatan dan penambahan seorang pekerja.

Pengembangan karir individual yaitu upaya pribadi karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan ini didukung departemen personalia, atau tidak didukung, sangat tergantung pada kebijakan departemen. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. (Agus Sunyoto, 2008 : hal. 65).

Kegiatan-kegiatan pengembangan karir individual mencakup :

- a. Prestasi Kerja

Kegiatan yang paling penting untuk menunjukkan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir tersebut sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*).

- b. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, yaitu menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, *transfer* dan kesempatan-

kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, prestasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan jam kerja mereka.

c. Permintaan Berhenti

Bila seseorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir, banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai bagian strategi karir mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. Permintaan berhenti untuk melanjutkan karir di perusahaan lain sering disebut *leveraging*.

d. Kesetiaan Organisasi

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional yang rendah pada umumnya dapat dilihat pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

e. Mentor dan Sponsor

Seorang mentor adalah seorang yang menawarkan bimbingan karir informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karir. Mentor dapat mendominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program pelatihan, transfer, atau promosi, lalu dia akan menjadi sponsor. Sedang spnsor adalah orang dalam organisasi yang pengembangan karir bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

f. Kesempatan-kesempatan untuk Tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka telah mau dan mampu memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Sesuatu yang berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir.

8.3 DEFINISI PRESTASI KERJA

Organisasi merupakan kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lain yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang

ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Bernardin dan Russel dalam Edy Sutrisno (2009 : hal. 150) memberikan defnisi tentang prestasi adalah hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Byaars dan Rue (1984) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.

Cooper dalam Sadili Samsudin (2009 : hal. 159) mengungkapkan prestasi kerja sebagai berikut : *“A general term applied to part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like”* (artinya prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 67) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut lagi menurut Edy Sutrisno (2009 : hal. 151) prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

8.4 MANAJEMEN PRESTASI

Byar dan Rue dalam Edy Sutrisno (2009 : hal. 151) mengemukakan faktor-faktor individu yang mempengaruhi prestasi kerja :

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. *Abilities* yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role / task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauhmana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Di dalam penelitian ini pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci keberhasilan adalah :

- a. Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam penanganan masalah-masalah yang timbul.

- d. Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketujuh, Alih Bahasa : Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Ivancevich, Jhon, M. 2007. *Human Resource Management*. International Edition. New York : McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A.A.A. Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson. 2006. *Human Resource Management. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah : Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Keenam. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa : Benyamin Molan. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Modul Perkuliahan*. STIE IPWIJA : Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Kencana.

BAB IX

PEMELIHARAAN SDM, KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

9.1 PEMELIHARAAN SDM

Pemeliharaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2010 : hal. 205) merupakan suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan kerja selama melakukan tugas yang dibebankan kepada. Untuk memelihara stamina, perlu dilakukan usaha perlindungan baik jiwa dan raga karyawan dari berbagai ancaman yang merugikan. Upaya pemeliharaan perlu dilakukan terus menerus tanpa henti, selama yang bersangkutan masih mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 179) pemeliharaan (maintenance) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor yang mendorong perlunya perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia adalah :

- a. Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang bila tidak dipelihara dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

- b. Sumber daya manusia adalah manusia biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan perubahan lingkungan sekitar.

Edwin B. Flippo dalam Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 179) mengatakan pemeliharaan SDM adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan.

Fungsi pemeliharaan menurut Sedarmayanti (2010 : hal. 205) fungsi pemeliharaan sumber daya manusia dalam perusahaan adalah semacam nilai tambah yang diberikan kepada sumber daya manusia dalam pemeliharaan fisik, jiwa dan raganya dengan program kesejahteraan pegawai :

- a. Program rekreasi
- b. Program kegiatan olah raga dan sosial
- c. Kafetaria (kantin)
- d. Perumahan
- e. Beasiswa pendidikan
- f. Konsultasi untuk memecahkan masalah
- g. Aneka ragam pelayanan lain.

Tujuan pemeliharaan SDM menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 180) adalah :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan
- d. Memberikan ketenagangan, keamanan dan kesehatan karyawan

- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Sedangkan asas-asas pemeliharaan adalah ;

- a. Asas manfaat dan efisiensi
- b. Asas kebutuhan dan kepuasan
- c. Asas keadilan dan kelayakan
- d. Asas peraturan legal
- e. Asas kemampuan perusahaan

Lebih lanjut dengan metode-metode pemeliharaan yang tepat dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi :

- a. Komunikasi : suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikasi agar terdapat interaksi yang efektif dan dipahami.
- b. Insentif : daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerja agar meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Kesejahteraan Karyawan : balas jasa pelengkap yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan.
- d. Kesadaran dan Keselamatan Kerja : program pemeliharaan karyawan yang baik.
- e. Hubungan Industrial Pancasila : hubungan para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang

tumbuh dan berkembang atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

9.2 KEGIATAN PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2010 : hal. 205) secara rinci untuk :

- a. Meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap perusahaan.
- b. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja
- c. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja
- d. Meningkatkan rasa aman, rasa bangga dan ketenagang jiwa sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan.
- e. Meningkatkan kinerja sumber daya manusia
- f. Menurunkan tingkat kemangkiran sumber daya manusia
- g. Menurunkan tingkat turn over sumber daya manusia
- h. Menurunkan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

9.3 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) amat berkaitan dengan upaya pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan memiliki jangkauan berupa terciptanya masyarakat dan lingkungan kerja yang amat, sehat dan sejahtera serta efisien dan produktif.

Menurut I Komang Ardana dkk (2012 : hal 208) K3 adalah upaya perlindungan yang ditujukan agar tenaga kerja dan orang lain ditempat kerja/perusahaan selalu dalam keadaan selamat dan sehat sehingga setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien.

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan tempat kerja. Kesehatan kerja adalah merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental dan Kecelakaan kerja adalah suatu peristiwa yang tidak direncanakan dan harus dianalisis dari segi biaya dan sebab-sebabnya (Mutiara S. Panggabean, 2004 : hal. 112).

Gary Dessler dalam Mutiara S. Panggabean, (2004 : hal. 114) mengemukakan bahwa ada tiga penyebab utama kecelakaan yaitu

- a. secara kebetulan (*chance occurrence*), umpamanya ada seseorang yang terkena pecahan kaca pada saat ia melintas.
- b. kondisi tidak aman (*unsafe condition*), faktor-faktor penyebabnya adalah :
 - 1) alat pengaman yang tidak sempurna
 - 2) peralatan rusak
 - 3) prosedur yang berbahaya di dalam, di atas atau disekitar peralatan dan mesin
 - 4) tempat penyimpanan yang tidak aman
 - 5) kurangnya pencahayaan
 - 6) tidak berfungsinya ventilasi udara
- c. sikap yang tidak diinginkan (*unsafe acts on the part of employee*), karena kecenderungan untuk berperilaku dan mempunyai sikap yang tidak diinginkan.

Kesehatan kerja menurut Edwin P Flippo dalam Mutiara S. Panggabean, (2004 : hal. 113) dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu *physical health* dan *mental health*.

Lebih lanjut lagi menurut Leon C Megginson dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal 161) risiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memas, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran. Semua itu sering dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan atau pemeliharaan dan latihan sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan lingkungan kerja. Risiko kesehatan merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan lingkungan yang dapat membuat stress emosi atau gangguan fisik.

Tujuan dari sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja menurut Sedarmayanti (2010 : hal 207) adalah :

- a. Sebagai alat mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya.
- b. Sebagai upaya mencegah dan memberantas penyakit dan kecelakaan akibat kerja, memelihara dan meningkatkan kesehatan dan gizi tenaga kerja, merawat dan meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan kerja dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan bekerja.

- c. Memberi perlindungan bagi masyarakat sekitar perusahaan, agar terhindar dari bahaya pengotoran proses industrialisasi yang bersangkutan.

Menurut I Komang Ardana dkk (2012 : hal. 208) paling tidak ada 4 (empat) manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan K3 dalam perusahaan :

- a. Dapat memacu produktivitas kerja karyawan
- b. Meningkatkan efisiensi/produktivitas
- c. Mengefektifkan pengembangan dan pembinaan SDM
- d. Meningkatkan daya saing produk perusahaan.

9.4 PENDEKATAN SISTEM PADA MANAJEMEN KESELAMATAN

KERJA

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 163) pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja

- a. Penetapan indikator sistem
- b. Melibatkan para pengawas dalam sistem pelaporan
- c. Mengembangkan prosedur manajemen keselamatan kerja
- d. Menjadikan keselamatan kerja sebagai bagian dari tujuan kerja
- e. Melatih pegawai-pegawai dan pengawasan dalam manajemen keselamatan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat. Bandung : PT remaja Rosdakarya.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Jakarta : PT Refika Aditama.

BAB X
PERILAKU INDIVIDU, PERILAKU KELOMPOK DAN
PERILAKU ORGANISASI

10.1 PERILAKU INDIVIDU

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 47), faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia; data yang dapat diperoleh, pada sebagian besar, semata-mata dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang karyawan. Berapa faktor-faktor apakah itu ? Karakteristik yang jelas adalah usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dalam organisasi. Untunglah, terdapat cukup banyak penelitian yang telah secara spesifik menganalisis banyak dari karakteristik-karakteristik biografis ini.

a. Usia

Hubungan antara usia kinerja pekerjaan kemungkinan adalah isu yang semakin penting dalam dekade mendatang. Mengapa ? Sekurang-kurangnya karena tiga alasan. *Pertama*, terdapat keyakinan meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Tak peduli apakah itu benar atau tidak, banyak orang yang meyakinkannya dan bertindak atas dasar keyakinan itu. *Kedua* adalah realita bahwa angkatan kerja telah menua. Misalnya, pekerja berusia 55 tahun dan yang lebih tua merupakan sektor yang berkembang paling cepat dari angkatan kerja dewasa ini. Alasan *ketiga* adalah perundang-undangan Amerika yang baru-baru ini menyatakan bahwa, dengan maksud dan tujuan apa pun, melarang perintah

pensiun. Sebagian besar pekerja dewasa ini tidak lagi harus pensiun pada usia 70 tahun.

Ada persepsi terhadap pekerja yang sudah tua ? Bukti menunjukkan bahwa para majikan mempunyai perasaan yang campur aduk. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dibawa orang tua kedalam pekerjaan mereka : khususnya, pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Namun pekerja-pekerja tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Dan pada suatu saat ketika organisasi mencari individu-individu yang dapat menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan, hal-hal negatif yang terkait dengan usia jelas mengganjal dalam seleksi awal atas karyawan tua dan meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan dibiarkan pergi selama perampingan organisasi. Dampak apakah yang sebenarnya ditimbulkan oleh usia pada pengunduran diri, ketidakhadiran, produktivitas dan kepuasan ? Semakin tua Anda, maka akan semakin kecil kemungkinan Anda berhenti dari pekerjaan. Itulah kesimpulan yang sering kali ditarik berdasarkan studi-studi mengenai hubungan antara usia dan pengunduran diri karyawan. Tentu saja kesimpulan ini tidak terlalu mengejutkan. Namun makin tuanya para pekerja, makin sedikit peluang pekerjaan alternatif bagi mereka. Disamping itu, pekerja yang paling tua berkemungkinan kecil untuk berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan tingkat upah yang lebih tinggi kepada mereka, liburan

ditanggung perusahaan yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

b. Jenis Kelamin

Sedikit isu yang memunculkan lebih banyak perdebatan, kesalahpahaman, dan pendapat-pendapat tanpa tidak berdasar dibandingkan dengan apakah kinerja wanita sama dengan kinerja pria ketika bekerja.

Bukti menunjukkan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat hanya sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi kinerja kerja mereka. Misalnya, tidak terdapat perbedaan yang konsisten pada pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar.

Satu isu yang tampaknya membedakan dalam hal jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak pra-sekolah, adalah pemilihan jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja berkemungkinan lebih besar untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja yang fleksibel, dan menyelesaikan pekerjaan kantor di rumah agar bisa memenuhi tanggung jawab mereka terhadap keluarga.

Tetapi bagaimana dengan tingkat keabsenan/ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan ? Apakah wanita merupakan wanita merupakan yang kurang stabil dibandingkan pria ? Mengenai masalah tingkat pengunduran diri karyawan, bukti menunjukkan bahwa tidak terdapat

perbedaan yang mencolok dalam hal itu. Tingkat pengunduran wanita sama dengan pria. Akan tetapi penelitian tentang keabsenan, secara konsisten menunjukkan bahwa wanita memiliki tingkat keabsenan yang lebih tinggi dibanding pria. Penjelasan yang paling logis untuk temuan ini adalah riset ini dilakukan di Amerika Utara, dan Budaya Amerika Utara secara historis menempatkan tanggung jawab rumah tangga dan keluarga para wanita.

c. Status Perkawinan

Perkawinan menurut tanggung jawab lebih besar yang mungkin membuat pekerjaan tetap lebih berharga dan penting. Tetapi pertanyaan tentang alasannya tidaklah jelas. Sangatlah mungkin karyawan yang tekun dan puas berkemungkinan lebih besar untuk menikah. Satu hasil lain dari isu ini adalah bahwa penelitian belum menelaah status-status lain disamping bujangan atau menikah. Apakah status cerai atau duda/janda berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan ? Bagaimana dengan pasangan yang tinggal bersama tanpa menikah ? Pertanyaan-pertanyaan ini memerlukan penyelidikan.

d. Masa Kerja

Riset menghubungkan masa kerja dengan keabsenan sangatlah tegas. Secara konsisten penelitian-penelitian menunjukkan bahwa senioritas berkaitan negatif dengan absen. Faktanya, dalam hal frekuensi keabsenan maupun dalam total hari yang hilang pada saat bekerja, masa kerja merupakan variabel penjelas tunggal yang paling penting.

Masa kerja juga merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan mengundurkan diri. Lagi pula, konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku masa lalu merupakan indikator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan di masa mendatang.

Bukti tersebut menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Mendatang, ketika usia dalam masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerja daripada usia kronologis.

10.2 DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDU

Menurut Stephen P. Robbins (2006, h. 52), kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk menunjukkan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Itulah penilaian tentang apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seseorang pada hakikatnya tersusun dari dua faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Tes IQ misalnya, dirancang untuk memastikan kemampuan umum seseorang. Demikian juga tes saringan masuk universitas yang populer seperti SAT dan ACT serta tes masuk pascasarjana dalam bidang bisnis (GMAT), dalam ilmu hukum (LSAT), dan dalam kedokteran (MCAT). Tujuan dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan daya ingat.

b. Kemampuan Fisik

Pada derajat yang sama dengan kemampuan intelektual dalam memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan kompleks yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik khusus bermakna penting bagi keberhasilan dan yang lebih standar. Misalnya, pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kemampuan fisik seorang karyawan.

c. Kesesuaian Pekerjaan dengan Kemampuan

Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai pada pekerjaan itu. Jadi, misalnya, pilot pesawat terbang memerlukan kemampuan visualisasi-ruang yang kuat; penjaga keselamatan pantai memerlukan baik visualisasi-ruang yang kuat

maupun koordinasi tubuh; eksekutif senior memerlukan kemampuan verbal; pekerja konsultasi bangunan-tinggi memerlukan keseimbangan; dan wartawan yang berkemampuan penalaran lemah kemungkinan besar akan kesulitan memenuhi standar kinerja pekerjaan minimum. Mengarahkan perhatian pada hanya kemampuan karyawan atau persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu mengabaikan kenyataan bahwa kinerja karyawan bergantung pada interaksi dari keduanya.

Definisi seorang psikolog jauh lebih luas daripada pandangan orang awam bahwa “pembelajaran adalah apa yang kita lakukan ketika bersekolah.” Dalam kenyataannya, masing-masing dari kita tiada hentinya pergi “ke sekolah.” Pembelajaran terjadi pada setiap saat. Oleh karena itu definisi secara umum dapat diterima atas pembelajaran adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Ironisnya, kita dapat mengatakan bahwa perubahan-perubahan perilaku menunjukkan bahwa pembelajaran merupakan perubahan perilaku.

Jelas, definisi terdahulu mengemukakan bahwa kita tidak pernah menyaksikan seseorang belajar “belajar.” Kita dapat melihat perubahan-perubahan berlangsung, tetapi tidak melihat pembelajaran itu sendiri. Konsep itu teoritis, oleh karena itu, tidak dapat diamati secara langsung.

Tiga teori dikemukakan untuk menjelaskan proses itu yang dengannya kita mengenali pola-pola perilaku. Teori-teori tersebut adalah pengkondisian klasik (*classical conditioning*), pengkondisian operan (*oprant conditioning*), dan pembelajaran sosial (*social learning*).

a. Pengkondisian klasik

Tipe pengkondisian yang didalamnya individu menanggapi sejumlah perangsang yang tidak secara biasa menghasilkan tanggapan semacam itu. Mempelajari respon terkondisi melibatkan pembinaan ikatan antara rangsangan terkondisi dan rangsangan tak terkondisi. Dengan menggunakan rangsangan yang berperasaan, satu memaksa dan yang lain netral, rangsangan yang netral menjadi rangsangan terkondisi dan kemudian meneruskan sifat-sifat rangsangan tak terkondisi.

b. Pengkondisian Operan

Pengorganisasian operan merupakan tipe pengkondisian yang didalamnya perilaku sukarela yang diharapkan membutuhkan hadiah atau mencegah hukuman. Orang belajar berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan. Perilaku operan berarti perilaku yang sukarela atau yang dipelajari sebagai lawan dari perilaku refleksif atau tak dipelajari. Kecenderungan untuk mengulangi perilaku semacam itu dipengaruhi oleh konsekuensi-konsekuensi perilaku tersebut. Oleh karena itu, penguatan mengukuhkan perilaku tertentu dan meningkatkan kemungkinan perilaku itu akan diulangi.

c. Pembelajaran Sosial

Pembelajaran sosial merupakan perpanjangan dari pengkondisian operan—yakni, teori itu mengasumsikan perilaku sebagai fungsi dari frekuensi—teori itu juga mengakui eksistensi pembelajaran observasional dan pentingnya

persepsi dalam pembelajaran. Orang-orang menanggapi cara mereka membuat persepsi dan mendefinisikan konsekuensi-konsekuensi, bukan pada konsekuensi objektif itu sendiri.

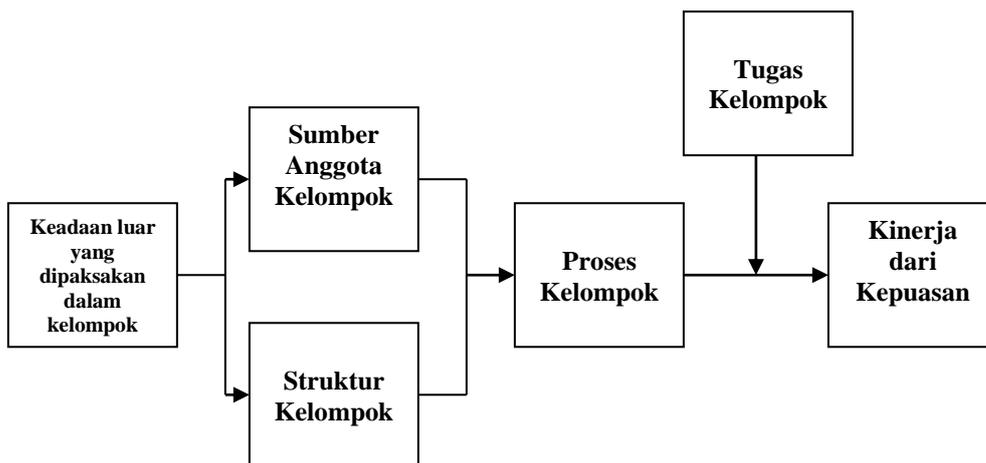
Pengaruh model merupakan inti pandangan pembelajaran sosial. Telah ditentukan tempat proses yang menentukan pengaruh model para individu.

10.3 PERILAKU KELOMPOK

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : h. 303), kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok dapat bersifat formal maupun informal. Kelompok formal adalah kelompok yang diterapkan berdasarkan struktur organisasi, dengan penugasan kerja yang sudah ditentukan. Dalam kelompok formal, perilaku-perilaku yang harus ditunjukkan dalam kelompok ini ditentukan oleh dan diarahkan ke sasaran organisasi. Enam anggota awak pesawat merupakan contoh kelompok formal. Kelompok informal adalah persekutuan yang tidak terstruktur secara formal dan tidak ditetapkan secara organisasi. Kelompok ini terbentuk secara alamiah dalam suasana kerja yang muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Tiga karyawan dari departemen berbeda yang secara teratur makan siang bersama merupakan contoh kelompok informal.

Kondisi Eksternal yang Dipaksakan ke Kelompok

Untuk mulai memahami perilaku kelompok kerja, perlu memandangnya sebagai substansi yang tertanam ke dalam sistem yang lebih besar. Kelompok kerja tidak muncul dalam isolasi. Dia merupakan bagian dari organisasi yang lebih besar. Tim riset di Divisi Plastik Dow, misalnya, harus hidup dalam aturan-aturan dan kebijakan yang diberlakukan oleh kantor pusat divisi itu dan kantor-kantor korporasi Dow. Jadi semua kelompok kerja dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang dipaksakan dari luar. Kondisi-kondisi eksternal ini mencakup strategi keseluruhan organisasi, struktur wewenang, peraturan formal, sumber daya, proses seleksi karyawan, evaluasi kerja dan sistem imbalan, budaya, dan tatanan kerja fisik.



Sumber : Stephen P. Robbins (2006, h. 309)

Gambar 10.1
Model Perilaku Kelompok

Sumber Daya Anggota Kelompok

Sebagian besar potensi tingkat kinerja kelompok bergantung pada sumber daya yang dibawa masing-masing anggota ke kelompok. Dalam bagian ini, kita melihat 2 (dua) sumber daya yang telah menerima paling besar, yaitu kemampuan dan karakteristik keperibadian.

a. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan

Sebagian kinerja kelompok dapat diperkirakan dengan menilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masing-masing anggota. Tentu, kadang kita baca berita mengenai tim atletik yang dibentuk dari pemain-pemain biasa yang karena pelatihan yang bagus sekali, tekad dan kerja tim yang cermat, mampu mengalahkan kelompok pemain yang jauh lebih berbakat. Tetapi kasus semacam itu dimunculkan sebagai berita karena merupakan penyimpangan.

Tinjauan terhadap bukti telah menemukan bahwa keterampilan hubungan antarpersonal secara konsisten muncul sebagai hal yang penting bagi kinerja tinggi kelompok kerja. Semua ini mencakup manajemen konflik dan resolusinya, pemecahan masalah kolaboratif, dan komunikasi. Sebagai contoh, para anggota harus mampu mengenal jenis dan sumber konflik yang melanda kelompok dan mengimplementasikan strategi resolusi konflik yang tepat, untuk mengidentifikasi situasi-situasi yang menuntut pemecahan masalah kelompok secara partisipatif dan memanfaatkan tingkat dan jenis partisipatif secara tepat, dan untuk mendengar tanpa

melakukan penilaian setara menggunakan secara tepat teknik pendengaran aktif.

b. Karakteristik kepribadian

Ada banyak riset tentang hubungan antara ciri kepribadian, dan sikap beserta perilaku kelompok. Kesimpulan umumnya adalah bahwa ciri yang cenderung mempunyai konotasi positif dalam budaya kita akan cenderung berhubungan secara positif dengan produktivitas, semangat, dan kohesifan kelompok. Ini mencakup ciri-ciri seperti misalnya kemahiran bergaul (sosiabilitas), inisiatif, keterbukaan, dan kelenturan. Karakteristik yang dievaluasi secara negatif seperti misalnya otoritarisme, dominasi, dan ketidakkonvensionalan cenderung berhubungan secara negatif dengan dengan variabel-variabel bergantung. Ciri-ciri kepribadian ini berdampak pada kinerja kelompok yang sangat mempengaruhi cara individu itu berinteraksi dengan anggota kelompok yang lain.

Struktur Kelompok

Kelompok kerja bukanlah gerombolan yang tidak terorganisasi. Mereka mempunyai struktur membentuk perilaku anggotanya dan memungkinkan untuk menjelaskan dan meramalkan sebagian besar perilaku individu didalam kelompok maupun kinerja kelompok itu sendiri. Variabel struktur ini adalah kepemimpinan formal, peran, status kelompok, ukuran kelompok, komposisi kelompok, dan tingkat kohesivitas (keeratan) kelompok.

Proses Kelompok

Mengapa proses penting untuk memahami perilaku kerja ? Salah satu cara untuk menjawab pertanyaan ini adalah kembali ke topik mengenai kemalasan sosial (*social loafing*). Kita jumpai bahwa 1+1+1 tidak seharusnya sama dengan 3. Dalam tugas-tugas kelompok dimana sumbangan tiap anggota tidak tampak dengan jelas, ada kecenderungan bagi individu untuk mengurangi upaya mereka. Dengan kata lain, kemalasan sosial melukiskan kerugian juga dapat menghasilkan hasil yang positif. Yaitu, kelompok dapat menciptakan *output* yang lebih besar daripada jumlah *input*-nya.

Sinergi adalah istilah yang digunakan dalam biologi yang mengacu ke tindakan dua atau lebih substansi (zat) yang menghasilkan dampak atau efek yang berbeda dari penjumlahan masing-masing substansi itu. Kita dapat menggunakan konsep itu untuk memahami proses kelompok dengan lebih baik.



Sumber : Stephen P. Robbins (2006 : h. 330)

Gambar 10.2
Dampak dari Proses Kelompok

Tugas-tugas Kelompok

Tugas dapat digeneralisasikan sebagai hal yang sederhana atau rumit. Tugas rumit adalah tugas yang cenderung baru atau tak rutin. Tugas sederhana adalah tugas rutin dan terbaku. Kami akan memberikan hipotesis bahwa makin

rumit tugas itu, makin banyak kelompok itu mendapatkan manfaat dari diskusi antara anggota-anggotanya mengenai metode kerja alternatif. Jika tugas itu sederhana, anggota kelompok tidak perlu membahas alternatif-alternatif semacam itu. Mereka dapat mengandalkan pada prosedur operasi yang baku untuk mengerjakan tugas itu. Sama halnya pula, jika interdependensi itu tinggi diantara tugas-tugas yang harus dilakukan oleh para anggota kelompok, mereka memerlukan lebih banyak interaksi.

Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dan tingkat konflik minimum seharusnya lebih relevan dengan kinerja kelompok bila tugas itu interdependensi. Kesimpulan dari konsisten dengan apa yang kita ketahui mengenai kapasitas pemrosesan informasi dan ketidakpastian. Tugas yang mempunyai ketidakpastian yang tinggi yaitu tugas yang rumit dengan interdependen menuntut lebih banyak pemrosesan informasi. Selanjutnya ini menyebabkan pemrosesan kelompok menjadi lebih penting. Jadi hanya karena kelompok dicairkan oleh komunikasi yang buruk, kepemimpinan yang lemah, tingkat konflik yang tinggi dan semacamnya, namun tidak harus berarti kinerjanya akan rendah. Jika proses kelompok sederhana dan tidak banyak menuntut interdependensi diantara anggota-anggotanya, kelompok itu masih mungkin efektif.

10.4 PERILAKU ORGANISASI

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003 : hal. 10), Perilaku Organisasi (PO) adalah bidang kajian interdisipliner untuk memahami dan

mengatur sumber daya manusia di tempat kerja yang lebih baik. Melihat dari definisinya, perilaku organisasi berorientasi baik pada penelitian maupun aplikasi. Tiga tingkatan analisis pada perilaku organisasi adalah individu, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi mencakup disiplin ilmu yang beraneka ragam, termasuk psikologi, manajemen, sosiologi, teori organisasi, psikologi sosial, statistik, antropologi, teori sistem umum, ekonomi, teknologi informasi, pengetahuan politik, konsultasi kerja, manajemen stres pada manusia, psikometrik, ergonomik, teori kepuasan, dan etika. Hal ini telah menghasilkan banyak pandangan dan teori yang saling bersaing tentang perilaku kerja manusia. Sejak pertengahan tahun 1980, seorang peneliti telah mengidentifikasi 110 teori yang berbeda tentang perilaku yang berhubungan dengan bidang perilaku organisasi.

Perilaku Organisasi (PO) adalah sebuah kerangka akademis. Dengan pengecualian posisi untuk bidang pendidikan/penelitian. Perilaku organisasi bukanlah kategori pekerjaan sehari-hari seperti akuntansi, pemasaran, atau keuangan. Orang yang mempelajari perilaku organisasi tidak selalu harus mendapatkan pekerjaan di bidang perilaku organisasi dengan sendirinya. Kenyataan inilah yang merendahkan perilaku organisasi atau mengurangi pentingnya dalam manajemen organisasi yang efektif. Perilaku organisasi adalah sebuah disiplin horizontal yang mengkaji setiap kategori pekerjaan, fungsi usaha dan keahlian profesional. Setiap orang yang berencana untuk bekerja dalam organisasi yang besar maupun kecil, milik pemerintah maupun swasta, harus mempelajari perilaku organisasi.

Sebuah pandangan historis mengenai kajian tentang orang dalam bekerja membantu kita dalam mempelajari perilaku organisasi. Menurut seorang ahli sejarah manajemen, hal ini penting karena : pandangan historis adalah kajian tentang sebuah subjek dalam melihat tahap awal dan evaluasi selanjutnya. Pandangan historis berbeda dengan sejarah karena tujuan dari pandangan historis adalah untuk mempertajam penglihatan seseorang pada masa sekarang, bukan pada masa lalu.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008 : hal. 5), Perilaku Organisasi adalah sebuah bidang studi, berarti bahwa PO adalah sebuah bidang keahlian khusus untuk mempunyai pokok ilmu pengetahuan yang umum. Apakah yang diajarkan? PO mengajarkan 3 (tiga) faktor penentu perilaku dalam organisasi: individu, kelompok dan struktur. Selain itu, PO menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif.

PO terkait dengan studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan. Karena PO sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Seharusnya tidak terkejut untuk menemukan bahwa hal ini menekankan perilaku yang bersangkutan dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen.

Terdapat semakin banyak persetujuan terkait komponen atau topik yang membentuk PO. Meski masih terdapat perdebatan serius mengenai relatif pentingnya komponen-komponen tersebut, terdapat kesepakatan umum bahwa PO mencakup topik inti dari motivasi, perilaku dan kekuatan pimpinan, komunikasi antarpersonal, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, persepsi dan pengembangan sikap, proses perubahan, konflik, rancangan kerja, dan stres kerja.

Menurut Stephen P. Robbins (2006, h. 10), Perilaku Organisasi (sering disingkat dengan OB) adalah suatu bidang studi yang mempelajari dalam perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi. Karena definisi ini panjang, maka mari kita pecah-pecah. Perilaku organisasi adalah satu bidang studi. Pernyataan ini berarti OB merupakan bidang keahlian yang terpisah dari bidang pengetahuan umum. Apa yang dipelajari ? OB mempelajari 3 (tiga) determinan perilaku dalam organisasi: individu, kelompok dan struktur. Disamping itu, OB menerapkan pengetahuan yang didapatkan tentang dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku agar organisasi berjalan lebih efektif.

Untuk meringkas definisi ini, OB terkait dengan studi terhadap apa yang dilakukan orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Dan karena OB secara khusus mengamati keadaan yang terkait ketenagakerjaan, hendaknya Anda tidak terkejut bila mendapati OB menekankan pada perilaku yang terkait dengan

pekerjaan, kerja, keabsenan, pengunduran diri karyawan, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen.

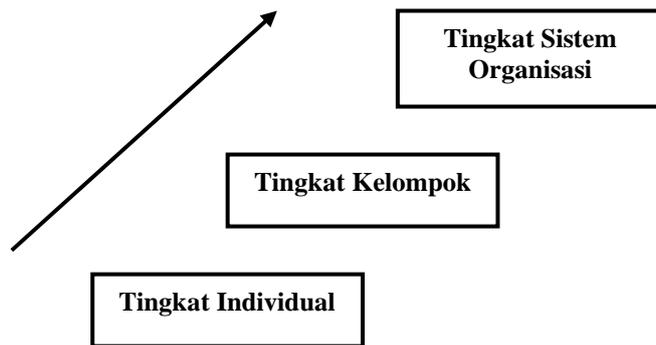
Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin perilaku. Bidang-bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Kontribusi terutama terdapat pada analisis tingkat individu atau mikro, sementara keempat disiplin lainnya menyumbangkan pada pemahaman kita terhadap konsep-konsep makro seperti proses kelompok dan organisasi.

10.5 MODEL PERILAKU ORGANISASI

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 28), model adalah abstraksi realitas, representasi sejumlah fenomena dunia nyata yang disederhanakan. Orang-orang dalam toko ritel adalah model. Demikian pula, rumus akuntan :

$$\text{Aset} + \text{Kewajiban} = \text{Ekuitas Pemilik}$$

Dikemukakan adanya 3 (tiga) tingkat analisis dalam PO dan ketika berpindah dari tingkat individual menuju tingkat sistem organisasi, secara sistematis kita menambah pemahaman mengenai perilaku dalam organisasi. Tiga tingkat dasar tersebut sama dengan balok-balok bangunan, setiap tingkat berdiri di atas tingkat sebelumnya. Konsep kelompok melebihi dasar yang ada dibagian individu; kita meletakkan batasan struktural di atas tingkat individu dalam kelompok untuk mencapai PO.



Sumber : Stephen P. Robbins (2006 : hal. 28)

Gambar 10.3
Model OB Dasar, Tahap 1

Menurut Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (1985 : hal. 28), organisasi berbeda dalam kualitas perilaku organisasi yang dikembangkannya. Perbedaan ini secara substansial disebabkan oleh model perilaku yang tidak serupa yang mendominasi pemikiran manajemen dalam setiap organisasi. Model yang dianut seorang manajer biasanya diawali dengan asumsi tertentu tentang orang-orang dan menimbulkan penafsiran tertentu tentang berbagai peristiwa. Oleh karena itu, teori yang mendasari adalah pedoman yang tidak didasari tetapi berpengaruh bagi perilaku manajerial. Para manajer cenderung bertindak seperti yang difikirkan. Akhirnya ini berarti bahwa model yang mendasari yang berlaku dalam manajemen organisasi (khususnya pejabat eksekutif kepala perusahaan) menentukan iklim dalam perusahaan yang bersangkutan. Karena alasannya ini model perilaku organisasi sangat penting.

Tabel 10.1
Empat Model Perilaku Organisasi

	AUTOKRATIS	KUSTODIAL	SUPORTIF	KOLEGIAL
Dasar model	Kekuasaan	Sumber daya ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan
Orientasi manajemen	Wewenang	Uang	Dukungan	Kerja tim
Orientasi pegawai	Kepatuhan	Rasa aman dan maslahat	Prestasi kerja	Tanggung jawab
Dampak psikologis bagi pegawai	Bergantung pada boss	Bergantung pada organisasi	Keikutsertaan	Disiplin diri
Kebutuhan pegawai yang terpengaruhi	Nafkah hidup	Rasa aman	Status dan pengakuan	Perwujudan diri
Hasil prestasi	Minimum	Keja sama pasif	Penyadaran	Antusiasme moderat

Sumber : Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (1985, h. 28)

Model Autokratis

Model autokratis sangat berakar dalam sejarah, dan tentunya model ini kemudian menjadi model revolusi industri yang berlaku luas, model ini bergantung pada kekuasaan. Mereka yang memegang tampuk komando harus memiliki kekuasaan untuk menuntut, “Anda melakukan ini – atau yang lain,” yang berarti bahwa pegawai yang tidak mematuhi perintah akan memperoleh hukuman.

Dalam lingkungan yang autokratis orientasi manajemen adalah wewenang formal yang resmi. Wewenang ini didelegasikan berdasarkan hal memerintah orang-orang tertentu. Pimpinan percaya bahwa mereka mengetahui apa yang terbaik dan para pegawai berkewajiban untuk mematuhi perintah. Pimpinan berasumsi bahwa pegawai harus dibujuk dan didorong untuk berprestasi, dan inilah tugas pimpinan. Pimpinan melakukan tugas berfikir, para pegawai mematuhi perintah. Pandangan manajemen yang konvensional ini menimbulkan pengendalian yang ketat atas para pegawai di tempat kerja.

Dalam kondisi autokratis orientasi pegawai adalah kepatuhan kepada boss, bukan pada manajer. Dampak psikologisnya bagi para pegawai adalah kebergantungan kepada atasan, yang kekuasaannya dapat mengangkat, memberhentikan, dan memerintah pegawai merupakan hal yang hampir mutlak. Boss membayar gaji minimum. Pegawai berprestasi minimum – adakalanya dengan perasaan agak berat – karena mereka harus memenuhi kebutuhan pokok bagi mereka sendiri dan keluarganya. Sebagian pegawai berprestasi lebih tinggi karena dorongan berprestasi dari dalam, karena secara pribadi mereka menyukai boss, karena boss adalah “pemimpin yang berbakat”, atau karena berbagai faktor lainnya, tetapi sebagian besar pegawai berprestasi minimum.

Model Kustodial

Pada saat para manajer mulai menelaah pegawai, mereka segera mengakui bahwa meskipun para pegawai yang dikelola secara autokratis tidak berbicara kembali kepada boss, mereka pasti “berfikir kembali”. Banyak hal yang ingin mereka katakan, dan adakalanya mereka memang mengungkapkannya pada saat mereka memutuskan untuk berhenti bekerja atau kehilangan kesabaran. Para pegawai dibebani dengan perasaan tidak aman, frustrasi dan agresif terhadap boss mereka. Karena mereka tidak dapat menyalurkan perasaan itu secara langsung, adakalanya mereka pulang ke rumah dan meluntarkan uneg-uneg kepada anggota keluarga dan tetangga. Jadi masyarakat keseluruhan mungkin akan merasakan dampak hubungan itu.

Pendekatan kustodial yang berhasil bergantung pada sumber daya ekonomi, apabila organisasi tidak memiliki kekayaan untuk menyediakan dana pensiun dan membayar tunjangan lainnya, ia tidak dapat menerapkan pendekatan kustodial. Orientasi manajemen dalam pendekatan ini adalah uang untuk membayar upah dan tunjangan. Karena kebutuhan fisik para pegawai telah cukup terpenuhi, majikan beralih ke kebutuhan rasa aman sebagai kekuatan memotivasi. Pendekatan kustodial mengakibatkan kebergantungan pegawai terhadap organisasi. Ketimbang bergantung kepada boss mereka untuk memperoleh nafkah mingguan, para pegawai sekarang bergantung pada organisasi untuk memperoleh jaminan dan kesejahteraan. Barangkali lebih tepat apabila dikemukakan bahwa keberuntungan organisasi ditambahkan bagi berkurangnya keberagaman perjanjian perburuhan dan program pensiun yang baik, mereka tidak akan berusaha mencari pekerjaan lain, sekalipun rumput ditempat lain tampaknya lebih segar.

Para pegawai yang bekerja pada lingkungan kustodial secara psikologis semakin asyik dengan imbalan dan maslahat ekonomi yang mereka peroleh. Hasil dari perlakuan itu, para pegawai terbina dengan baik, mereka tidak akan berusaha berproduksi lebih keras dibandingkan apabila bagi mereka diterapkan pendekatan autokratis.

Model Suportif

Model perilaku organisasi yang suportif berasal dari “prinsip hubungan suportif” seperti yang ditegaskan Rensis Likert, yang berkata, “kepemimpinan dan proses organisasi lainnya haruslah menjamin kemungkinan maksimum

bahwa dalam semua interaksi dan seluruh hubungan dengan organisasi setiap anggota, dalam kaitannya dengan latar belakang, nilai dan harapannya, akan memandang pengalaman sebagai hal yang suportif dan sebagai hal yang menimbulkan dan mempertahankan rasa berharga dan penting”.

Model suportif bergantung pada kepemimpinan ketimbang pada kekuasaan atau uang. Melalui kepemimpinan, para manajer berusaha menciptakan iklim untuk membantu pegawai agar dapat tumbuh dan mencapai hal-hal yang dapat mereka lakukan bagi kepentingan organisasi. Pimpinan berasumsi bahwa karyawan pada hakikatnya tidak pasif dan menolak kebutuhan organisasi, tetapi mereka bersikap seperti itu karena iklim kerja tidak cukup positif. Mereka mau memikul tanggung jawab, menumbuhkan dorongan untuk memberikan kontribusi, dan meningkatkan diri sendiri apabila pimpinan memberikan kesempatan. Oleh karena itu, orientasi manajemen mendukung prestasi kerja pegawai, ketimbang hanya mendukung pegawai melalui bayaran tunjangan seperti halnya dalam pendekatan kustodial.

Perilaku yang suportif bukanlah jenis perilaku yang mensyaratkan adanya uang. Sebaliknya, perilaku itu merupakan bagian dari gaya hidup pimpinan di tempat kerja, yang tercermin dalam cara mereka berhubungan dengan orang lain. Peranan manajer adalah membantu pegawai dalam menanggulangi masalah dan penyelesaian pekerjaan.

Model suportif cenderung lebih efektif dalam negara-negara berkembang dengan teknologi yang canggih karena model ini dapat memenuhi berbagai kebutuhan pegawai. Model ini mungkin kurang dapat diterapkan

dalam negara-negara yang kurang berkembang karena kebutuhan para pegawai itu dan kondisi sosialnya berbeda.

Model Kolegial

Perluasan dari model suportif adalah model kolegial. Istilah “kolegial” berkaitan dengan sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama. Ini merupakan konsep tim. Model kolegial sangat berguna dalam laboratorium penelitian dan lingkungan kerja yang serupa, dan secara berangsur-angsur juga bermanfaat bagi situasi kerja lainnya.

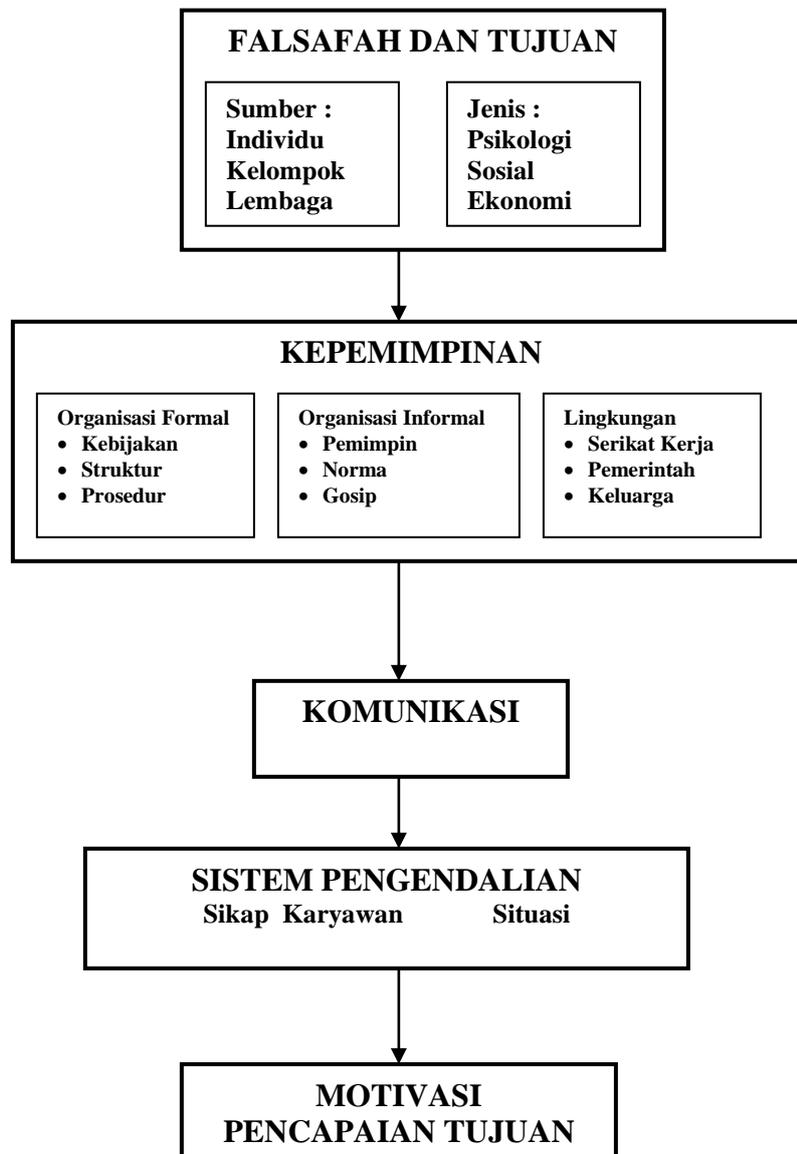
Model kolegial kurang bermanfaat dalam lini perakitan, karena lingkungan kerja yang kaku menyukarkan di tempat itu. Adanya hubungan kontingensi menyebabkan model kolegial cenderung lebih berguna dalam pekerjaan yang tidak diprogram, lingkungan intelektual, dan dalam pekerjaan dengan kebebasan secukupnya. Dalam lingkungan lainnya para manajer sering menemukan bahwa model lain mungkin lebih berhasil.

Model kolegial bergantung pada upaya manajer menimbulkan perasaan kemitraan (*partnership*) dengan para pegawai. Mereka merasa bahwa para manajer turut menyumbang, sehingga mudah menerima dan menghormati peranan mereka dalam organisasi. Para manajer lebih dipandang sama sebagai penyumbang lainnya ketimbang sebagai boss.

Orientasi kerja adalah kerja tim. Pimpinan adalah pendamping untuk membentuk tim yang lebih baik. Tanggapan pegawai terhadap situasi ini adalah tanggung jawab.

10.5 SISTEM PERILAKU ORGANISASI

Iklim setiap perusahaan dikembangkan dan dikomunikasikan melalui sistem perilaku organisasi, berikut ini gambar dan uraian unsur-unsur utama sistem tersebut.



Sumber : Davis dan Newstrom dalam Agus Sunyoto (2008, h. 135)

Gambar 10.4
Sistem Perilaku Organisasi

Iklim suatu organisasi berdasarkan filsafat dan tujuan orang-orang yang bekerja sama menciptakannya. Filsafat perilaku organisasi yang dianut oleh manajer berasal dari premis fakta dan nilai. Premis fakta mewakili pandangan kita tentang bagaimana dunia berperilaku, dan ini dipelajari dari telaah ilmu perilaku dan pengalaman pribadi. Dengan demikian, Anda tidak akan melompat dari lantai sepuluh sebuah gedung, karena Anda yakin bahwa daya tarik bumi akan menarik Anda ke bawah sehingga meremukredamkan tubuh Anda setibanya di bawah. Sebaliknya, premis nilai mewakili pandangan kita tentang lingkungan tujuan tertentu. Apabila Anda merasa sangat tidak bahagia sehingga ingin mati saja, Anda kemudian mungkin memilih untuk meloncat dari gedung berlantai sepuluh. Anda masih menerima premis fakta tentang gravitasi tersebut kita mengetahui bahwa premis nilai berubah-ubah dan karenanya dapat kita kendalikan.

Orang-orang juga membawa serta tujuan psikologis, sosial, dan ekonominya ke dalam organisasi yang diungkapkan secara individual dan kolektif. Semua kepentingan yang berbeda-beda ini terintegrasi dalam suatu sistem kerja.

Filsafat dan tujuan orang-orang diterapkan dengan kepemimpinan yang berfungsi melalui organisasi formal dan informal. Organisasi formal dan informal menyediakan struktur untuk mengikat lembaga menjadi suatu tim kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Timonty A. Jugde. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks. Jakarta
- Sunyoto, Agus. *MSDM Lanjutan*. STIE IPWIJA. Jakarta

BAB XI
NILAI, SIKAP, KEPRIBADIAN, EMOSI, PERSEPSI DAN
KEPUASAN KERJA

11.1 NILAI

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 84), nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa pola perilaku khusus atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan yang berlawanan atau kebaikan. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan adalah penting. Atribut intensitas menjelaskan seberapa penting hal itu. Ketika kita memperingkatkan nilai-nilai individu berdasarkan intensitasnya, kita peroleh sistem nilai orang tersebut. Kita semua mempunyai hirarki nilai yang membentuk sistem nilai kita. Sistem nilai didefinisikan berdasarkan kepentingan relatif yang kita berikan ke nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, kepatuhan dan keikutsertaan.

a. Pentingnya Nilai

Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki organisasi

dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang “seharusnya” dan “tidak seharusnya”. Tentu saja gagasan itu sendiri tidaklah bebas nilai. Sebaliknya, gagasan-gagasan tersebut mengandung penafsiran tentang benar dan salah. Lebih jauh, gagasan itu menyiratkan bahwa perilaku-perilaku atau hasil tertentu lebih disukai daripada yang lain. Akibatnya, nilai memperkeruh obyektivitas dan rasionalitas.

Nilai umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku. Andaikan Anda memasuki organisasi dengan keyakinan bahwa penentuan gaji berdasarkan kinerja adalah benar, sedangkan penentuan gaji berdasarkan senioritas dimana Anda baru saja bergabung memberi ganjaran berdasarkan senioritas dan bukan kinerja ? Kemungkinan besar Anda akan kecewa dan ini dapat memicu ketidakpuasan kerja dan kepuasan untuk tidak memaksimalkan kinerja karena “penentuan gaji itu mungkin tidak akan mendatangkan lebih banyak uang”. Apakah sikap dan perilaku Anda jika nilai-nilai Anda selaras dengan kebijakan upah dalam organisasi itu ? Sangat mungkin.

b. Tipe Nilai

Milton Rokeach dalam Stephen P. Robbins (2006 : hal. 84), menciptakan Survei Nilai Rokeach (RVS). RVS itu terdiri atas dua perangkat nilai, dengan tiap perangkat berisi 18 butir nilai individu. Satu perangkat, yang disebut nilai terminal, merujuk pada bentuk-akhir keberadaan yang sangat diinginkan. Ini adalah sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Perangkat yang lain, yang disebut nilai instrumental, merujuk

pada bentuk perilaku, atau upaya-upaya untuk mencapai nilai-nilai terminal yang lebih disukai oleh orang tertentu.

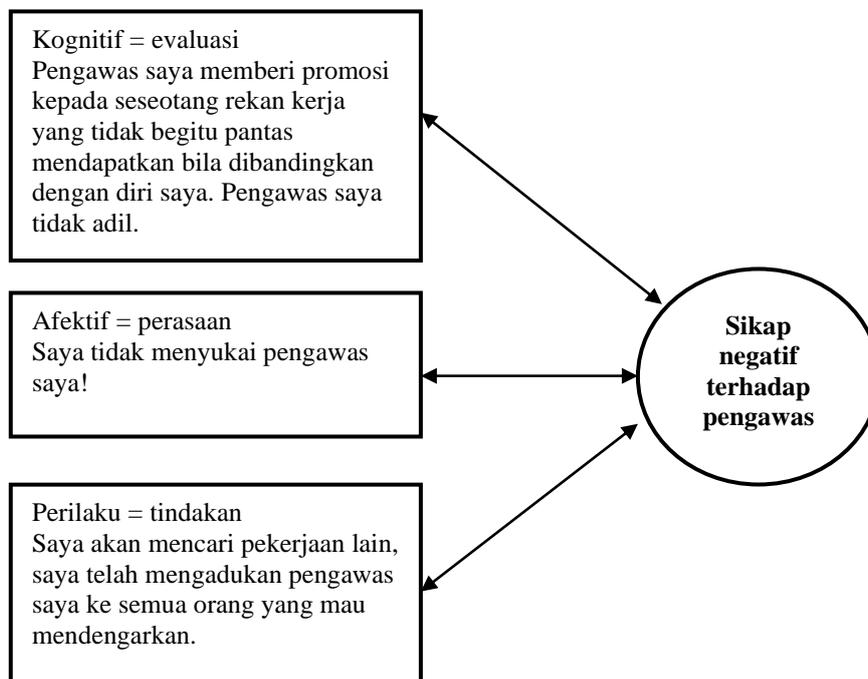
11.2 SIKAP

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008 : hal. 92), sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif – baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan – terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Ketika saya berkata, “saya menyukai pekerjaan saya”, saya sedang mengungkapkan pemikiran saya tentang pekerjaan.

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : hal. 93), sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap tidak sama dengan nilai, namun keduanya saling berhubungan. Anda dapat mengetahui ini dengan melihat pada 3 (tiga) komponen sikap” kognitif, afektif dan perilaku.

Keyakinan bahwa “diskriminasi adalah salah” merupakan pernyataan nilai. Pendapat semacam itu merupakan komponen kognitif dari sikap. Komponen tersebut menentukan tahapan untuk bagian yang lebih kritis dari sikap – komponen afektifnya. Keperdulian (*affect*) adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap dan dicerminkan dalam pernyataan “saya tidak menyukai Jhon karena ia mendiskriminasi orang-orang minoritas”. Komponen perilaku dari sikap merujuk ke maksud untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Dalam organisasi, sikap sangatlah penting karena komponen perilakunya. Sebagai contoh, apabila para pekerja percaya bahwa pengawas, auditor, atasan dan teknisi efisiensi berkomplot untuk membuat karyawan bekerja lebih keras untuk bayaran yang sama atau lebih sedikit, adalah masuk akal untuk berusaha memahami bagaimana sikap ini terbentuk, hubungan mereka dengan perilaku pekerjaan yang aktual, dan bagaimana mereka bisa diubah.



Sumber : Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008 : hal. 92)

Gambar 11.1
Komponen-komponen Sikap

11.3 KEPRIBADIAN

Kepribadian menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 228) adalah organisasi dinamis pada tiap-tiap sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya dan kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain, atau dapat pula dikatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seorang.

11.4 EMOSI

Emosi (*emotion*) menurut Manahan P Tampubolon (2009 : hal. 35) merupakan perasaan atau pikiran yang mendalam terhadap sesuatu keadaan psikologis dari seseorang dalam satu momen atau event tertentu. Emosi selalu berlandaskan tingkat *affective* yang dimiliki seseorang.

11.5 PERSEPSI

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007 : hal. 175) persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menterprestasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif. Walaupun seharusnya tidak perlu ada, perbedaan tersebut sering timbul. Sebagai contoh, sesuatu yang mungkin bila semua karyawan dalam sebuah perusahaan menganggapnya sebagai tempat kerja

yang baik – kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus, manajemen yang pengertian dan tanggung jawab – tetapi, seperti yang diketahui oleh sebagian besar dari kita, adalah sangat luar biasa untuk menemukan kecocokan yang seperti itu.

Menurut Stephen P. Robbins (2006 : h. 170) proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Meski demikian apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan objektif. Tidak harus selalu berbeda, namun sering terdapat ketidaksepakatan. Misalnya, dimungkinkan bahwa semua karyawan dalam perusahaan tertentu memandang perusahaan tersebut sebagai tempat yang hebat untuk bekerja – kondisi kerja yang menyenangkan, tugas pekerjaan yang menarik, upaya yang baik, manajemen yang bijaksana dan bertanggung jawab – namun, seperti sebagian besar dari kita tahu, sangatlah tidak bisa untuk mendapatkan kesepakatan seperti itu.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003 : hal. 208) persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan kita dapat menafsirkan dan memahami lingkungan sekitar kita. Pengenalan benda-benda merupakan salah satu dari fungsi utama proses ini. Misalnya, orang dan bintang mengenali benda-benda yang sama di lingkungan mereka. Anda akan mengenali gambar sahabat Anda; anjing dan kucing dapat mengenali mangkuk makanan atau mainan kesayangan mereka. Membranca melibatkan pengenalan pola-pola

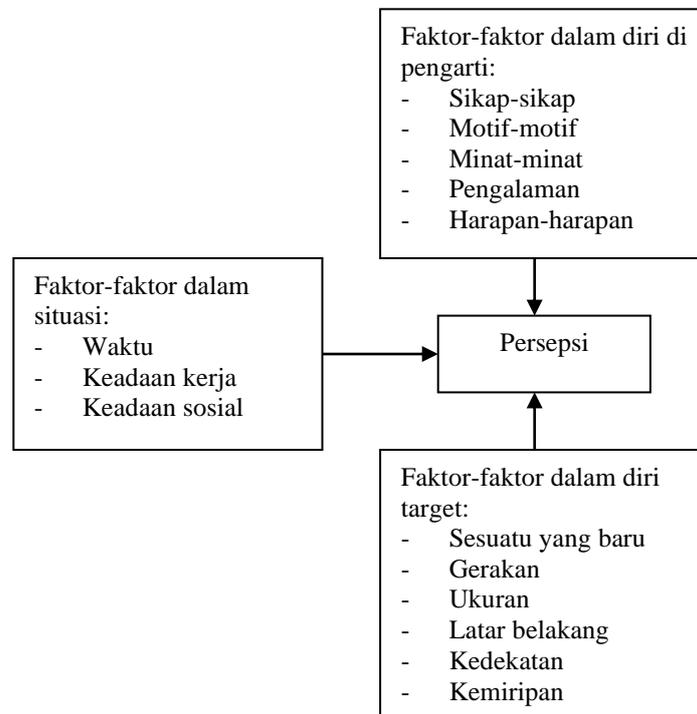
visual yang menggambarkan huruf-hirif alfabet. Orang harus mengenali benda-benda agar dapat berinteraksi dengan lingkungan mereka. Namun karena fokus utama perilaku organisasi adalah pada manusia.

11.6 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007 : hal. 175) ketika seorang individu melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi individu tersebut. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan seseorang. Sebagai contoh, apabila Anda mengarpakan para petugas polisi memiliki wewenang, orang-orang muda menjadi malas, atau para individu yang mendiami kantor umum tidak mengindahkan moral, Anda mungkin menganggap mereka seperti itu tanpa memperdulikan sifat-sifat mereka yang sebenarnya.

Karakteristik target yang diobservasi bisa mempengaruhi apa yang diartikan. Individu yang bersuara keras cenderung diperhatikan dalam sebuah kelompok dibandingkan individu yang diam. Begitu pula dengan individu yang luar biasa menarik atau tidak menarik. Oleh karena target tidak dilihat secara khusus, seperti halnya kecenderungan sebuah target dengan latar belakangnya juga mempengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip. Sebagai contoh, kaum wanita, orang-orang kulit berwarna, atau anggota dari kelompok lain

yang mempunyai berbagai karakteristik yang dapat dibedakan dengan jelas menurut ciri-ciri atau warna kulit kering sering kali dianggap sama dalam karakteristik-karakteristik lain yang tidak terkait.



Gambar 11.2
Faktor-faktor yang mempengaruhi Persepsi

11.7 KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja sebagai sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai pandangan yang positif terhadap pekerjaannya. Namun harus diingat bahwa kepuasan kerja itu tidak hanya diperoleh dari kegiatan mengerjakan tugasnya saja, namun juga diperoleh hubungan antara pribadi baik dengan lingkungan maupun dengan mitra kerjanya.

Menurut Robbins (2003 : hal. 78) dalam Wibowo (2007 : hal. 299) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Greenberg dan Baron (2003 : hal. 148) dalam Wibowo (2007 : hal. 299) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara Vecchio (1995 : hal. 124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Pandangan senada dikemukakan Gibson (2000 : hal. 106) dalam Wibowo (2007:199) menyatakan, kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Menurut Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge (2007 : hal. 107) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Definisi ini benar-benar merupakan sebuah definisi yang sangat luas. Namun, ini melekat pada konsep tersebut. Ingat, pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menurut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, mengetahui standar-standar

kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal, dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Kemudian, bagaimana kita mengukur konsep tersebut?

Dua pendekatan yang paling luas digunakan adalah penilaian tunggal secara umum dan nilai penyajian akhir yang terdiri atas sejumlah aspek pekerjaan. metode penilaian tunggal secara umum sekedar meminta individu untuk merespon atau pertanyaan, seperti "dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puaskah diri Anda dengan pekerjaan Anda?" kemudian para responden menjawab dengan cara melingkari sebuah angka antara 1 dan 5 yang cocok dengan jawaban dari "sangat puas" sampai "sangat tidak puas". Pendekatan yang lain – penyajian akhir aspek pekerjaan – lebih rumit. Pendekatan ini mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap elemen. Faktor-faktor khusus yang akan dimasukkan adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai berdasarkan skala standar dan kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Keperibadian juga memainkan sebuah peran. Sebagai contoh, beberapa individu dipengaruhi untuk menyukai hampir segala hal, dan individu lain merasa tidak senang bahkan dalam pekerjaan yang tampaknya sangat hebat.

Menurut Keith Davis & John W. Newsrtom (1985 : hal. 105) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tetang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainya dari sikap pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif (“saya senang melakukan tugas yang beraneka”) saya berbeda dari pemikiran objektif (“pekerjaan saya rumit”) dan keinginan perilaku (“saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan”). Ketiga bagian sikap itu membantu para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memperkirakan dampaknya pada perilaku di masa datang.

Kepuasan kerja umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Sebagai contoh, seorang administrator mungkin menyimpulkan bahwa “Endro Susanto tampaknya sangat senang dengan promosinya yang sekarang. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjuan psikologis dan motivasi.

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh, atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sebagai contoh, meskipun kepuasan kerja Endro Susanto secara umum mungkin tinggi dan ia menyukai promosi itu, ia mungkin tidak puas dengan jadwal liburnya. Studi kepuasan kerja seringkali berfokus pada hal-hal itu dan memilihnya menjadi hal-hal yang langsung berkaitan dengan isi pekerjaan (hakikat tugas

yang dilakukan Endro) dan konteks pekerjaan (perasaan Endro tentang lingkungan tugasnya – penyelia, rekan kerja, dan organisasi)

Kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Hasilnya, terdapat dampak bolak-balik (*spillover effect*) yang terjadi antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup. Konsekuensinya, para manajer mungkin tidak hanya perlu membantu pekerjaan dengan lingkungan lainnya.

Pentingnya Kepuasan Kerja

a. Tingkat kepuasan kerja

Sejak tahun 1970-an banyak terjadi perubahan sosial yang menimbulkan pernyataan luas bahwa kepuasan kerja sangat menurun. Harapan karyawan secara dramatis meningkat. Corak tenaga kerja berubah ketika orang muda, wanita dan golongan minoritas mencuri pekerjaan. Meskipun harapan tenaga kerja meningkat, kualitas praktek manajemen juga meningkat, sehingga beberapa telaah menunjukkan bahwa lebih dari 80 persen tenaga kerja masih melaporkan adanya kepuasan kerja.

b. Kepuasan kerja dan prestasi

Sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi itu tidak benar. Karyawan yang puas boleh jadi adalah karyawan yang memproduksi tinggi, sedang, atau rendah dan mereka akan cenderung meneruskan tingkat prestasi yang

menimbulkan keuasan dari mereka. Hubungan kepuasan-prestasi lebih rumit ketimbang pernyataan sederhana bahwa “kepuasan menimbulkan prestasi”.

c. Pergantian pegawai (*turnover*)

Kepuasan yang lebih tinggi berkaitan dengan tinggi rendahnya tingkat pergantian pegawai, yaitu proporsi pegawai yang meninggalkan organisasi. Para pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka.

d. Kemangkiran (*absences*)

Pegawai yang kurang puas cenderung lebih sering mangkir. Kepuasan kerja mungkin tidak sangat mempengaruhi kemangkiran seperti halnya dengan pengertian, karena sebagian kemangkiran adalah sah (*valid*). Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu. Semua yang kemangkiran yang tidak sah itu dapat dikurangi dengan menyediakan berbagai inisiatif yang mendorong pegawai masuk kerja, seperti undian modifikasi perilaku organisasi yang dibahas.

e. Pencurian

Meskipun banyak sebab yang mendorong pegawai melakukan perbuatan ini, bebrapa pegawai mencuri karena putus asa perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil. Menurut pegawai tindakan itu dapat dibenarkan sebagai cara membalas perlakuan tidak sehat yang mereka terima dari penyelia.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timonty A. Jugde. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks.
- Tampubolon, Manahan. P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Kedua. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.

BAB XII

STRUKTUR ORGANISASI, DESAIN ORGANISASI DAN

BUDAYA ORGANISASI

12.1 STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 408) pola interaksi yang ditetapkan dalam suatu organisasi dan yang mengkoordinasikan teknologi dan manusia dalam organisasi.

Stephen P. Robbins (2006 : hal. 585) mendefinisikan struktur organisasi sebagai cara tugas pekerjaan yang dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Terdapat enam unsur kunci dalam struktur organisasi adalah :

- a. spesialisasi pekerjaan adalah sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan terpisah-pisah.
- b. departemenisasi adalah dasar yang dipakai untuk pengelompokkan.
- c. rantai komando adalah garis wewenang yang terputus-putus yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa.
- d. rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diatur manajer secara efektif dan efisien.
- e. sentralisasi adalah tingkat di mana pengambilan keputusan dipusatkan pada titik tunggal dalam organisasi.

- f. desentralisasi tingkat di mana pengambilan keputusan dipusatkan pada beberapa titik dalam organisasi
- g. formalisasi adalah tingkat di mana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan.

12.2 DESAIN ORGANISASI

Desain organisasi menurut John R. Schermerhorn Jr (1996 : hal. 262) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai misi dan tujuan. Harapan akhir desain organisasi adalah menggunakan penempatan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi.

Stephen P. Robbins (2006 : hal. 585) menggambarkan desain organisasi yang lazim digunakan :

- a. Struktur Sederhana adalah struktur yang dicirikan oleh derajat rendah departementalisasi, luasnya rentang kendali, otoritas terpusat pada satu orang dan sedikit formalisasi.
- b. Birokrasi adalah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.
- c. Struktur Matriks adalah struktur yang menciptakan dua garis wewenang ; gabungan departementalisasi produk dan fungsional.

Desain organisasi modern menurut Fred Luthans (2006 : hal. 116)

adalah :

a. Organisasi Horizontal

- 1) Organisasi menjalankan proses bukan tugas.
- 2) Hierarki dibuat rata
- 3) Tim digunakan untuk mengelola semua tim
- 4) Pelanggan mengendalikan performa
- 5) Kinerja tim dihargai
- 6) Hubungan pemasok dan pelanggan dimaksimalkan
- 7) Semua karyawan mendapat informasi penuh dan dilatih

b. Organisasi/Desain Jaringan

- 1) Berjaringan
- 2) Terbuka
- 3) Informasi
- 4) Dinamis
- 5) Profesional
- 6) Komitmen
- 7) Manajemen diri
- 8) Mendukung tindakan
- 9) Mencapai tujuan tim

c. Organisasi Virtual

- 1) Teknologi
- 2) Oportunisme

- 3) Tanpa Batas
- 4) Kepercayaan
- 5) Keunggulan

12.3 BUDAYA ORGANISASI

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003 : hal. 79) budaya organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Edgar Schein dalam Fred Luthans (2006 : hal. 124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Manahan P. Tampubolon (2008 : hal. 229) budaya organisasi dapat memberikan nilai-nilai dan norma bagi karyawan dalam prinsip operasional organisasi atau perusahaan.

Menurut Sondang P. Siagian (2002 : hal. 198) lima fungsi budaya organisasi adalah :

- a. *Penentu batas-batas berperilaku.* Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang

harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

- b. *Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi.*
Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak, citra organisasi yang bersangkutan.
- c. *Pertumbuhan komitmen.* Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen-termasuk memberikan pengorbanan-sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi. Kesiediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.
- d. *Pemeliharaan stabilitas organisasional.* Kiranya mudah untuk memahami bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih; masalah lebih mudah

terpecahkan, dan iklim kerja sama dapat dipelihara apabila terdapat terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya, jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan-apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan harus selalu ditekankan.

- e. *Mekanisme pengawasan.* Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Berarti ketat atau longgar, pengawasan harus dilaksanakan. Asumsi mendasar dalam hal ini ialah, bahwa jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan lagi. Alasannya ialah, karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif, dalam mampu menghasilkan ide-ide baru, penggunaan konsep baru, tekni baru, dan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, serta bersedia meningkatkan produktivitas kerja. Dengan kata lain, para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling dan self monitoring*).

Fungsi budaya merupakan faktor kesuksesan kinerja suatu organisasi. Konsultan terkenal AS Mc Kinsey mengatakan : jika dahulu pelaku bisnis bisa semata-mata mengandalkan perangkat kerasnya (*hard system tools*) seperti

strategi, struktur, sistem sebagai kunci keberhasilan perusahaan, sekarang tidak bisa lagi demikian. Pelaku bisnis paling tidak harus menambah variabel lain yang lebih lunak yang disebut sistem perangkat lunak (*soft system tools*) seperti *share values*, *staff*, *skill* dan *style*. Gabungan keduanya yakni *hard system tools* dan *soft system tools* oleh Mc Kinsey sebagai "*The 7 S of Mc Kinsey*", secara terinci dapat dilihat pada tabel sebagai berikut (Achmad Sobirin, 2007 : hal. 244) :

Tabel 12.1
Kunci Sukses Perusahaan menurut *The 7 S of Mc Kinsey*

No.	Variabel Sukses	Uraian
1	Strategi	Satu set tindakan yang bersifat koheren yang bertujuan agar perusahaan dapat mempertahankan daya saing berkelanjutan, meningkatkan posisi persaingan baik terhadap pelanggan maupun dalam mengalokasikan sumber daya manusia.
2	Struktur	Struktur organisasi menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab dan bagaimana tugas-tugas organisasi dipisahkan sekaligus diintegrasikan.
3	Sistem	Suatu proses dan aliran kerja yang menunjukkan bagaimana kegiatan sehari-hari dilakukan (sistem informasi, sistem anggaran modal, proses manufakturing, sistem <i>quality control</i> , sistem pengukuran kinerja dll).
4	<i>Styles</i>	Bukan sekedar apa penting yang dianggap penting oleh manajemen, lebih dari itu bagaimana sesungguhnya manajemen berperilaku nyata tentang apa yang dianggap penting oleh perusahaan.
5	<i>Staff</i>	Yang dimaksud disini bukan sekedar kepribadian seseorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi <i>demographic</i> dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi.

6	<i>Shared Values</i>	Nilai-nilai organisasi yang bukan sekedar pernyataan tujuan organisasi, tetapi adalah nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh sebagian besar anggota organisasi.
7	<i>Skill</i>	Kapabilitas yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, bukan hanya individu per individu.

Sumber : Peter and Weterman Jr, 1982, dalam Achmad Sobirin, (2007 : hal. 244-245).

Menurut Fred Luthans (2006 : hal. 125) budaya organisasi memiliki karakteristik penting. Beberapa di antaranya adalah :

- a. Aturan perilaku yang diamati
- b. Norma
- c. Nilai dominan
- d. Aturan
- e. Iklim organisasi

Tipologi budaya organisasi lainnya seperti yang dikemukakan menurut Sondang P. Siagian (2002 : hal. 200), dibagi menjadi empat macam tipe budaya organisasi yaitu :

- a. Tipe Budaya 'akademi'

Istilah akademi digunakan di sini untuk menggambarkan tuntutan kehidupan dalam lembaga pendidikan tinggi. Penekanan terletak pada penampilan hasil yang semaksimal mungkin (*excellence*). Artinya, seperti kita maklumi, keberhasilan seseorang dalam kehidupan akademisnya pada dasarnya ditentukan oleh nilai yang diraihinya seperti tercermin pada judisium seseorang mahasiswa : *magna summa cum laude*, *summa cum laude*, *cum laude*, dan kategori kelulusan yang lain, diterapkan dalam

kehidupan berorganisasi. Tipe akademi berarti bahwa dalam organisasi, para anggotanya diharapkan atau bahkan dituntut untuk menampilkan prestasi yang semaksimal mungkin; yang berarti, antara lain pengerahan segala jenis kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan bakat yang dimiliki. Contoh menurut *Sonnenfeld*, *IBM* merupakan sebuah tipe akademi yang klasik. Demikian pula *Coca Cola*, *Procter & Gamble* dan *General Motors*.

b. Tipe Budaya 'klub'

Seperti dimaklumi, suatu klub terdiri dari orang-orang yang mempunyai kepentingan, minat, dan hobi yang sama. Kriteria tersebut berlaku untuk semua jenis klub, seperti klub olah raga, klub kelompok eksekutif tertentu, dan lain sebagainya. Keanggotaan dalam suatu klub bisa sulit atau mudah. Akan tetapi, biasanya seorang anggota klub yang baik diharapkan memenuhi kriteria kecocokan, loyalitas, dan komitmen. Kriteria serupa diberlakukan dalam organisasi jika tipe yang dianut adalah tipe klub. Contoh *United Parcel Service*, *Delta Airlines*, *Bell*, Badan Pemerintah dan Militer.

c. Tipe Budaya 'tim olah raga' (Bisbol)

Para penggemar olah raga beregu, seperti sepak bola, pasti mengetahui bahwa suatu tim olah raga biasanya lebih besar kemungkinan menang atas lawan-lawannya bila para anggota tim mampu bekerja sebagai anggota tim atau tidak menonjolkan kemampuan pribadinya. Dalam dunia sepak bola, misalnya, dikenal teori '*total football*' yang berarti bahwa meskipun

masing-masing anggota kesebelasan menduduki posisi tersebut, tetapi turut menyerang pada saat timnya menyerang dan turut 'mundur ke belakang' kalau timnya harus bertahan. Jika dikatakan, bahwa dalam organisasi keberhasilan akan diraih apabila para anggotanya mampu bekerja sebagai tim dan bukan selaku 'pemain individual' berarti bahwa tipe inilah yang tampaknya paling banyak dianut. Contoh organisasi dalam jasa akuntansi, hukum, perbankan, investasi, konsultan, agen periklanan dan lain-lain.

d. Tipe Budaya 'benteng'

Ciri penghuni suatu benteng adalah mempertahankan diri terhadap kemungkinan serangan dari luar. Konon pada zaman dahulu, kota pada dasarnya merupakan suatu benteng. Untuk mempermudah pengamanan para penghuninya atau warganya, tembok benteng biasanya tinggi dan jalan masuk berupa jembatan gantung yang dapat diangkat dan diturunkan, dikelilingi oleh kanal atau saluran air. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk keamanan para warganya. Jika ada organisasi yang dimaksudkan untuk kepentingan seperti itu, berarti budaya yang dianut adalah budaya tipe benteng. Contoh organisasi pengecer besar, perusahaan hasil hutan dan perusahaan eksplorasi gas alam.

DAFTAR PUSTAKA

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Pustaka Setia.
- Schermerhorn, John R. Jr. 1996. *Manajemen*. Buku I. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Siagian. Sondang P. 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Sobirin, Achmad, 2007. *Budaya Organisasi. Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor : Ghalia Indonesia.

BAB XIII

PERUBAHAN ORGANISASI, MANAJEMEN STRESS, MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI

13.1 PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan bisa disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal perubahan individu adalah motivasi dan keinginan individu untuk berubah sedangkan faktor eksternal perubahan individu untuk berubah sedangkan faktor eksternal perubahan individu adalah karena tuntutan keluarga dan lingkungannya. Perubahan kerja dan organisasi karena terjadi faktor internal seperti tuntutan untuk berubah karena tujuannya berubah, sementara itu faktor eksternal seperti pengaruh ekonomi, sosial, budaya, politik, huku dan persaingan antar perusahaan baik pada lingkup lokal, nasional maupun internasional. Dampak kekuatan perubahan menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 448) sebagai berikut :

Tabel 13.1
Dampak Kekuatan Perubahan

Kekuatan	Contoh
Sikap Angkatan Kerja	<ol style="list-style-type: none">1. Lebih banyak keanekaragaman budaya2. Peningkatan dalam professional3. Banyak orang yang masuk dengan keterampilan yang kurang memadai
Teknologi	<ol style="list-style-type: none">1. Lebih banyak komputer dan otomatisasi2. Program TQM3. Program Rekayasa Ulang
Kejutan Ekonomi	<ol style="list-style-type: none">1. Pasar surat berharga hancur2. Fluktuasi tingkat suku bunga3. Fluktuasi mata uang asing

Persaingan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing global 2. Merger dan konsolidasi 3. Pertumbuhan pengecer barang istimewa
Kecenderungan Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mereka yang kuliah 2. Pernikahan tertunda pada orang mudah 3. Peningkatan tingkat perceraian
Politik Dunia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Runtuhnya Uni Soviet 2. Irak menyerbu Kuwait

Sumber : Veithzal Rivai (2008 : hal. 448)

Menurut Sondang P. Siagian (2002 : hal. 207-208) faktor-faktor yang diakui secara umum sebagai pemicu perubahan :

- a. Konfigurasi Tenaga Kerja
- b. Terobosan di Bidang Teknologi
- c. Ketidakpastian di Bidang Ekonomi
- d. Persaingan yang Makin Ketat
- e. Gejala-Gejala Sosial
- f. Pergeseran Nilai-Nilai Moral dan Etika
- g. Situasi Politik Dunia

Kecenderungan menolak perubahan pada tingkat individu karena berbagai faktor berikut :

- a. Tuntutan kuat untuk mengubah kebiasaan-kebiasaan seseorang
- b. Persepsi seseorang tentang rasa amanya
- c. Ketakutan pada hal-hal yang asing
- d. Pemrosesan informasi yang secara selektif

Sedangkan kecenderungan menolak perubahan pada tingkat kelompok karena dipandang sebagai ancaman terhadap eksistensi dan kohesi mereka dan kecenderungan menolak perubahan pada tingkat organisasi pertama jika lingkup perubahan terbatas artinya jika manajemen hanya mengubah satu komponen organisasi dan tidak yang lain, kedua, terusiknya hubungan kekuasaan dalam organisasi dan ketiga adalah ancaman terhadap perolehan dana dan daya termasuk sumber daya manusia.

Adapun kiat untuk mengatasi kecenderungan penolakan perubahan adalah :

- a. Pendidikan dan Komunikasi
- b. Partisipasi
- c. Pemberian dukungan
- d. Negoisasi
- e. Manipulasi dan Kooptasi
- f. Paksaan
- g. Berbagai pendekatan dalam manajemen perubahan

Jenis-jenis perubahan dalam organisasi menurut Robbins dalam Tjutju Yuniarsih (2009 : hal 177) sebagai berikut :

- a. Perubahan yang direncanakan

Sasaran perubahan yang direncanakan adalah untuk mempertahankan organisasi tersebut agar tetap seperti sekarang dan dapat hidup terus. Hal penting yang harus diperhatikan sikap antisipatif dan proaktif dari pihak manajemen dalam menghadapi perubahan, pada dasarnya yang dimaksud

adalah kecermatan mengamati kecenderungan-kecenderungan yang terjadi, baik secara internal maupun eksternal. Dengan demikian diharapkan terjadi dua hal yaitu (1) agar manajemen tidak dihadapkan pada situasi dadakan dan (2) agar dapat mengambil ancang-ancang sedemikian rupa, sehingga dampak perubahan itu telah diperhitungkan sebelumnya, yang lebih penting lagi agar manajemen turut menentukan arah perubahan yang terjadi sepanjang faktor-faktor yang berpengaruh dapat dikendalikan.

b. Perubahan struktural

Jenis perubahan ini memfokuskan pada teknik-teknik yang mempunyai dampak terhadap sistem organisasi. Ini berarti bahwa yang akan ditinjau adalah pola wewenang yang berubah, akses terhadap informasi, alokasi imbalan, teknologi dan sebagainya

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 450) pendekatan pengelolaan perubahan organisasi hendaknya mengikuti tiga langkah :

- a. Melelehkan/mencairkan status quo yaitu upaya perubahan untuk mengatasi tekanan-tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok.
- b. Melakukan gerakan kesuatu keadaan baru dan
- c. Membekukan ulang yaitu memantapkan suatu intervensi perubahan dengan memberimbangkan kekuatan dorong dan kekuatan penahan.

13.2 MANAJEMEN STRESS

Ivancevich dan Matteson dalam Fred Luthans (2006 : hal. 441) mendefinisikan stress sebagai interaksi individu dengan lingkungan tetapi kemudian merinci definisi kerja : respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang.

Definisi lain Beehr dan Newman mendefinisikan stress kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Dengan menggunakan dua definisi tersebut maka stress didefinisikan Fred Luthans (2006 : hal 441) sebagai respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis dan atau perilaku pada anggota organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 516) stress sebagai suatu istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panic, perasaan gemuruh, anxiety, kemurungan dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan.

Menurut Mangkunegara (2002 : hal. 157) stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja ini tampak dari symptom antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Penyebab stress kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

Stephen P. Robbins (2006 : hal. 793) stress adalah kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang dihasilkannya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Ada tiga kategori potensi stressor lingkungan, organisasi dan individu.

a. Faktor lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perncanaan struktur organisasi, ketidakpastian juga mempengaruhi tingkat stress dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Perubahan siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi.

b. Faktor organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stress. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, bos yang

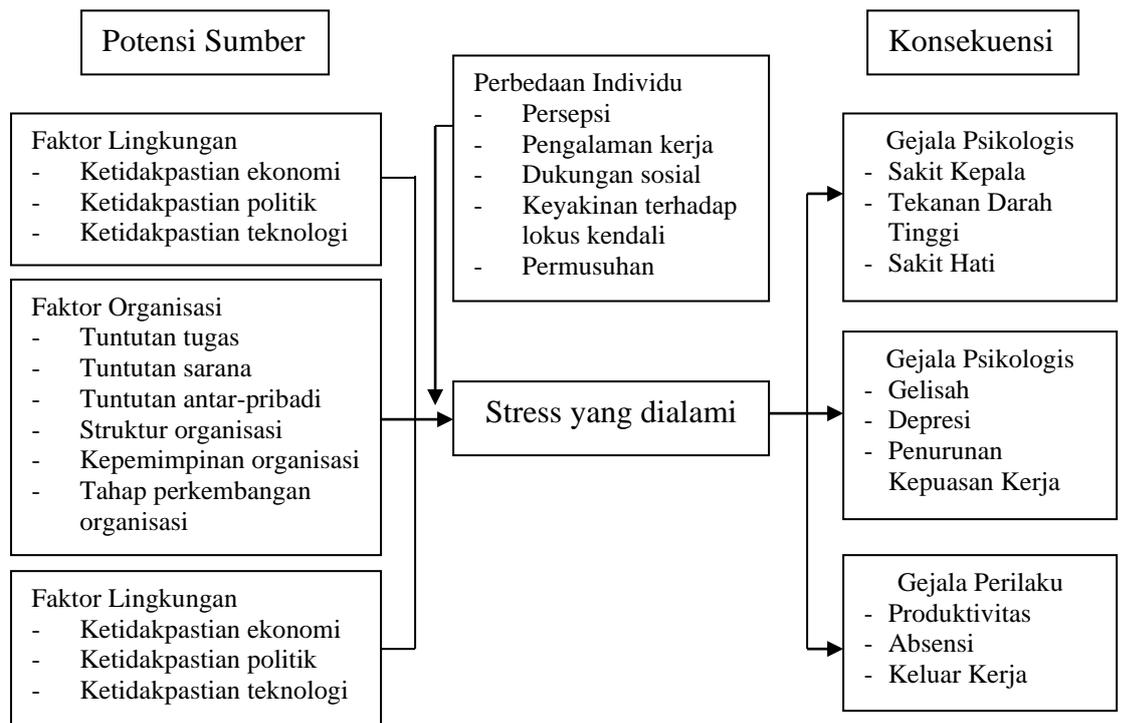
menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh yang mengkategorikan faktor-faktor ini berdasar tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan hubungan antarpribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi dan tingkat hidup organisasi.

c. Faktor individu

Lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam sepekan. Namun pengalaman dan masalah yang dijumpai di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap pekan dapat membuat pekerjaan kedodoran. Maka kategori akhir mencakup faktor-faktor dalam kehidupan antar pribadi karyawan. Terutama sekali faktor-faktor ini adalah persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

d. Perbedaan individu

Ada orang yang tegar ketika menghadapi situasi penuh stress ; orang lain lumpuh olehnya. Sekurang-kurangnya lima variabel : persepsi, pengalaman kerja, dukungan sosial, keyakinan akan lokus kendali dan permusuhan telah diketahui sebagai pelunak yang relevan.



Sumber : Stephen P. Robbins, (2006 : hal 796)

Gambar 13.1
Model Stress

Dari titik pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli bila karyawan mengalami tingkat stress yang rendah sampai sedang. Tingkat stress yang tinggi atau bahkan tingkat rendah tetapi berkepanjangan, dapat mendorong ke penurunan kinerja karyawan dan karenanya menuntut tindakan dari manajemen.

a. Pendekatan individu

Karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stressnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup

pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi) dan perluasan jaringan dukungan sosial.

b. Pendekatan organisasi

Beberapa faktor yang menyebabkan stress terutama tuntutan tugas dan peran dan struktur organisasi dikendalikan oleh manajemen. Dengan demikian faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin ingin dipertimbangkan oleh manajemen antara lain perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penetapan sasaran yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi dan penegakan program perusahaan.

Mendeteksi penyebab stress bentuk reaksinya maka ada 3 pola dalam mengatasi stress menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 158) adalah :

- a. Pola Sehat adalah pola menghadapi stress yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stress tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
- b. Pola Harmonis adalah pola menghadapi stress dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan.
- c. Pola Patologis adalah pola mengadapi stress dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis.

Ada 4 pendekatan untuk mengatasi stress kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 157) yaitu :

a. Pendekatan dukungan sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya bermain game dan lelucon.

b. Pendekatan melalui meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke dalam pikiran bagi karyawan yang beragama Islam bisa melakukannya setelah shalat Dzuhur melalui doa dan zikir kepada Allah SWT.

c. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stress yang dialaminya.

d. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stress. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memerisak kesehatan melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi dan olahraga secara teratur.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 519 cara mengelola (manajemen) stress adalah sebagai berikut :

- a. Program Klinis. Program ini penanggulangannya di dasarkan atas pendekatan medis tradisional. Beberapa unsur dari program tersebut mencakup :

- 1) *Diagnosis*. Orang yang mempunyai masalah meminta pertolongan. Orang atau petugas pada unit kesehatan karyawan mencoba mendiagnosis masalah.
 - 2) *Pengobatan (Treatment)*. Disediakan penyuluhan atau terapi dorongan. Jika staf dalam perusahaan tidak dapat menolong, karyawan tersebut dianjurkan berkonsultasi kepada ahli di lingkungan tersebut.
 - 3) *Penyaringan (Screening)*. Pemeriksaan individu secara berkala dalam pekerjaan yang penuh dengan ketegangan diadakan untuk mendeteksi indikasi masalah secara dini.
 - 4) *Pencegahan (Prevention)*. Pendidikan dan bimbingan dilakukan untuk menyakinkan karyawan yang mempunyai pekerjaan dengan risiko besar bahwa sesuatu harus dilakukan untuk menolong mereka menanggulangi stress.
- b. *Program Keorganisasian*. Program keorganisasian ditujukan lebih luas meliputi seluruh karyawan. Kadang-kadang program ini merupakan perluasan program klinis. Program tersebut sering di dorong oleh masalah-masalah yang ditemukan dalam kelompok atau suatu unit atau oleh perubahan penanggungan seperti relokasi pabrik, penutupan pabrik atau pemasangan peralatan baru. Berbagai program dapat digunakan untuk mengatasi stress.
- c. *Penanggulangan Secara Mandiri*
- 1) Tenang, ambil nafas panjang dan cobalah untuk santai dan tenangkan diri.

- 2) Kenali permasalahan, coba kenali akan permasalahannya, apa yang membuat diri resah.
- 3) Terapi
- 4) Hadapilah sebaiknya hadapi dan selesaikan
- 5) Diskusikan
- 6) Curhat
- 7) Buat keseimbangan
- 8) Pahami tugas dan kewajiban
- 9) Keberanian menerima cobaan dengan berdo'a, ikhlas menerima akan membantu menyelesaikan masalah.

13.3 MANAJEMEN KONFLIK

Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak yang merintang hubungan individu dengan kelompok ataupun kelompok yang lebih besar. Konflik kerja menurut Veithzal Rivai (2008 : hal 507) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota- anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik kerja juga diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik sebagai proses yang bila suatu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mengetahui secara negative

sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengertian ini mencakup rentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam perusahaan. Ketidakcocokan tujuan, perbedaan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku dan lain-lain.

Sedangkan konflik menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 155) adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Menurut Manahan P. Tampubolon (2008 : hal. 141) apabila semakin tinggi ketidaksesuaian sasaran dan semakin tinggi ketidakadilan di dalam pembagian sumber daya maka akan menimbulkan semakin tinggi ketergantungan aktivitas, yang dapat menimbulkan semakin tinggi tingkat konflik di antara anggota kelompok ataupun antarkelompok dengan kelompok di dalam suatu organisasi.

Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Konflik dan Kinerja Perusahaan

Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negative terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu

dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk.

Jenis-jenis konflik adalah sebagai berikut :

a. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi harus tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik antarindividu

Konflik antarindividu terjadi seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antar-anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantive atau konflik afektid yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda.

d. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

e. Konflik intraperusahaan

Konflik intraperusahaan meliputi konflik vertical, horizontal, lini staff dan konflik peran.

f. Konflik antarperusahaan

Konflik bisa juga terjadi antarorganisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun distributor.

Penyebab timbulnya konflik kerja adalah :

- a. Saling ketergantungan tugas
- b. Perbedaan tujuan dan prioritas
- c. Faktor birokratik
- d. Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan
- e. Persaingan terhadap sumber daya yang langka
- f. Sikap menang-kalah

Cara mengelola konflik menurut Veithzal Rivai (2008 : hal 514) sebagai berikut :

- a. Metode stimulasi konflik
 - 1) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
 - 2) Penyusunan kembali organisasi
 - 3) Penawaran bonus
 - 4) Pemilihan manajer yang tepat
 - 5) Perlakukan yang berbeda dengan kebiasaan
- b. Metode pengurangan konflik
 - 1) Menganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok.

2) Mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

c. Metode penyelesaian konflik

1) Dominasi atau penekanan

2) Kompromi

3) Pemecahan masalah integrative

a) Konsensus : kedua belah pihak bertemu mencari penyelesaian.

b) Konfrontasi : kedua belah pihak mengatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain.

c) Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi : Dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan disetujui bersama.

Manajemen konflik menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal

156) antara lain :

a. Pemecahan masalah

b. Tujuan tingkat tinggi

c. Perluasan sumber

d. Menghindari konflik

e. Melicinkan konflik

f. Kompromi

g. Perintah dari wewenang

h. Mengubah variabel manusia

i. Mengubah variabel structural

j. Mengidentifikasi musuh bersama.

Tujuan penanganan konflik menurut Martoyo dalam I Komang Ardana dkk (2021 : hal 203) adalah :

- a. Mengidentifikasi masalah
- b. Menentukan tujuan yang henda dicapai
- c. Menentukan kriteria kebersihan
- d. Menjabarkan alternative-alternati tindakan
- e. Memiliki alternate terbaik
- f. Percobaan dan penyempurnaan
- g. Pelaksanaan.

12.4 NEGOISASI

Negoisasi didefinisikan Veithzal Rivai (2008 : hal. 333) suatu proses dalam mana dua pihak atau lebih bertukar barang dan jasa dan berupaya menyepakati nilai tukar barang dan jasa. Negoisasi dapat diartikan (a) proses tawar menawar dengan jalan berunding, untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak (kelompok atau organisasi) yang lain (b) penyesuaian sengketa secara damai melalui perundingan antara pihak-pihak yang bersengketa. Dengan demikian yang dimaksud dengan negoisasi adalah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan orang-orang yang berkonflik secara dengan perdamaian.

Negoisasi menurut Sadili Samsudin (2005 : hal. 228) adalah suatu proses ketika dua pihak atau lebih yang mempunyai kepentingan yang sama

atau bertentangan bertemu dan berbicara dengan maksud mencapai suatu kesepakatan. Negoisasi dapat terjadi pada beberapa tingkatan yaitu tingkat unit kerja, tingkat perusahaan, tingkat sektor industri dan tingkat nasional. Ada empat tahap yang biasa terjadi pada negoisasi adalah sebagai berikut :

a. Persiapan

- 1) Mengumpulkan informasi
- 2) Menetapkan sasaran
- 3) Menentukan prioritas
- 4) Menginvestigasi pihak lawan
- 5) Mengembangkan suatu strategi negoisasi
- 6) Mengetahui keterkaitan atau batasan mandat yang akan diberikan

b. Diskusi

- 1) Komunikasi
- 2) Pertanyaan
- 3) Memberi signal
- 4) Penyajian argumentasi

c. Perundingan (tawar menawar)

- 1) Mengajukan proposal
- 2) Membuat konsensi

d. Penutup dan Kesepakatan

DAFTAR PUSTAKA

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Pustaka Setia.
- Siagian. Sondang P. 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*. Bandung : Alfabeta.

BAB XIV

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA/PEMBERHENTIAN, RISET SDM, AUDIT SDM DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

14. 1 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA/PEMBERHENTIAN

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 220) pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja adalah keputusan dari individu dan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan atau pekerja. Pemberhentian kerja dapat didorong oleh alasan disiplin, ekonomi, bisnis atau alasan pribadi. Peranan departemen SDM adalah mencari cara yang terbaik untuk melakukan pemutusan ini sehingga akibat buruk bagi individu dan perusahaan bisa diminimalisir.

Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 165) mendefinisikan pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja, baik untuk sementara maupun untuk selamanya yang dilakukan oleh perusahaan atas permintaan pegawai atau karena kehendak pihak perusahaan. Adapun tujuan dari pemberhentian pegawai adalah untuk mempertahankan efektivitas dan efisiensi organisasi perusahaan. Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 209) mendefinisikan pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009 : hal. 148) menjelaskan pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses pelepasan keetrikatan kerjasama antara perusahaan dengan tenaga kerja, baik atas permintaan tenaga

kerja yang bersangkutan maupun atas kebijakan perusahaan yang karenanya tenaga kerja tersebut dipandang sudah tidak mampu memberikan produktivitas kerja lagi atau karena kondisi perusahaan yang tidak memungkinkan. Menurut sifatnya pemutusan hubungan kerja dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu pemutusan hubungan secara hormat, sementara dan pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 220) bentuk-bentuk pemutusan hubungan kerja dapat berupa absen temporer, *attrisi*, *layoff* dan penghentian.

a. Meninggalkan pekerjaan sementara (cuti)

Meninggalkan pekerjaan sementara atau disebut juga dengan cuti, karena karyawan terkadang membutuhkan waktu sementara untuk tidak bekerja. Alasannya mungkin karena kesehatan, masalah keluarga, pendidikan, rekreasi dan lain-lain.

b. Pengurangan

Pengurangan atau *attrisi* adalah pengurangan normal karena pengunduran diri, pensiun atau kematian. Pengunduran diri ini dilakukan dari pihak pekerja sendiri, bukan dari perusahaan. Alasan utama *attrisi* ini adalah pengunduran diri yang bersifat sukarela.

c. Pengunduran diri sementara

Pengunduran diri atau *Layoff* merupakan permintaan pengunduran diri yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan karena alasan bisnis dan ekonomis.

d. Pemecatan/Penghentian/Pemutusan Hubungan Kerja

Karyawan yang diberhentikan melalui pemutusan hubungan kerja.

Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2002 : hal. 165) juga mengklasifikasi 4 (empat) bentuk-bentuk pemberhentian pegawai yaitu : (a) pensiun, (b) pemberhentian atas permintaan sendiri dari pegawai, (c) pemberhentian langsung oleh pihak perusahaan dan (d) pemberhentian sementara.

Menurut Mutiara S. Panggabean (2004 : hal. 122) mengemukakan alasan perusahaan dapat melakukan pemberhentian/pemutusan hubungan kerja (PHK) :

- a. Mengurangi biaya tenaga kerja
- b. Menggantikan kinerja yang buruk. Bagian integral dari manajemen adalah mengidentifikasi kinerja yang buruk dan membantu meningkatkan kinerjanya.
- c. Meningkatkan inovasi.

PHK meningkatkan kesempatan untuk memperoleh keuntungan yaitu :

- 1) Pemberian penghargaan melalui promosi atas kinerja individual yang tinggi.
- 2) Menciptakan kesempatan untuk level posisi yang baru masuk.
- 3) Tenaga kerja dipromosikan untuk mengisi lowongan kerja sebagai sumber daya yang dapat memberikan inovasi/menawarkan pandangan baru.

- d. Kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar.

Meningkatkan kesempatan untuk mempekerjakan karyawan dari latar belakang yang berbeda-beda dan mendistribusikan ulang komposisi budaya dan jenis kelamin tenaga kerja.

Sedangkan konsekuensi dari PHK adalah biaya penarikan, biaya seleksi, biaya pelatihan dan biaya PHK lain-lain. Alasan-alasan pemberhentian menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 209) adalah :

- a. Undang-Undang
- b. Keinginan Perusahaan
- c. Keinginan Karyawan
- d. Pensiun
- e. Kontrak Kerja Berakhir
- f. Kesehatan Karyawan
- g. Meninggal Dunia
- h. Perusahaan Dilikuidasi

Selanjutnya proses pemecatan karyawan harus menurut prosedur sebagai berikut :

- a. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan
- b. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- c. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4D
- d. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4P
- e. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri.

Menurut Sedarmayanti (2010 : hal 313) pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah suatu kondisi tidak bekerjanya lagi karyawan pada suatu perusahaan karena hubungan kerja antara yang bersangkutan dengan perusahaan terputusa, atau tidak diperpanjang lagi. Dari pihak perusahaan, pemutusan hubungan kerja ini akan menimbulkan risiko antara lain :

- a. Melepas karyawan yang sudah berpengalaman dan setia
- b. Terhentinya produksi sementara dengan adanya pemutusan hubungan kerja
- c. Harus mencari penggantinya dengan karyawan baru
- d. Untuk mengganti perlu biaya yang besar guna merekrut
- e. Hasil kerja karyawan pengganti belum tentu sebaik karyawan yang pemutusan hubungan kerja.

Sedangkan risiko suatu pemutusah hubungan kerja bagi karyawan terlihat pada :

- a. Hilangnya atau berkurangnya penghasilan yang diterima untuk membiayai keluarga.
- b. Timbulnya situasi yang tidak enak karena harus menganggur.
- c. Berkurangnya rasa harga diri apalagi bila selama ini memangku suatu jabatan.
- d. Terputusnya hubungan (relasi) dengan teman-teman sekerja.
- e. Harus lagi bersusah payah mencari pekerjaan baru.

14.2 RISET SDM

Riset sumber daya manusia menurut Sadilis Samsudin (2005 : hal. 300) adalah kegiatan menghimpun dan menginvestigasi berbagai fakta yang terkait dengan berbagai masalah sumber daya manusia guna menghilangkan atau mengurangi masalah yang terjadi dengan tujuan riset sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasional dan pribadi.

Komponen dalam riset sumber daya manusia mengingat pentingnya manajemen sumber daya manusia terdiri dari manajemen yang efektif, perencanaan, rekrutmen, seleksi sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, karyawan dan hubungan ketenagakerjaan serta keselamatan dan kesehatan.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 570) riset juga digunakan untuk mengaudit kegiatan SDM. Riset ini diarahkan untuk meningkatkan kinerja dari departemen tersebut. Beberapa alat pengumpul data dapat membantu dalam menghimpun data mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan. Setiap alat menyajikan pandangan yang berbeda mengenai aktivitas suatu perusahaan. Adapun alat-alat tersebut adalah sebagai berikut:

a. Interview atau Wawancara

Wawancara terhadap karyawan dan manajer memberikan auditor alat yang sangat kuat untuk mengumpulkan informasi tentang kegiatan SDM dan mengidentifikasi bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Contohnya, ketika ada masalah pergantian karyawan katakanlah pada

departemen *loan officer* di identifikasikan, kepada divisi SDM dan seorang konsultan mengadakan wawancara dengan manajer yang terkait untuk mempelajari masalah tersebut. Di sini kritik dan sasaran yang didapat dari wawancara dapat membantu menunjukkan dengan tepat persepsi dan penyebab yang dapat menyusun dasar bagi tindakan-tindakan ke departemen tersebut. Demikian pula sasaran dari manajer-manajer lain dapat mengungkap cara untuk memberikan mereka pelayanan yang lebih baik. Ketika kritikan tersebut dinyatakan cukup valid, maka perubahan harus segera dilakukan.

b. Informasi eksternal

Informasi sebagai alat utama auditor. Perbandingan dari luar memberikan auditor suatu perspektif dalam menghadapi kegiatan-kegiatan perusahaan yang dapat dinilai. Beberapa informasi yang dibutuhkan diperoleh dengan mudah, sementara data lain sulit diperoleh. Sumber informasi yang signifikan adalah dari pemerintah. Melalui departemen ini secara rutin mempublikasikan informasi tentang kesempatan kerja di masa mendatang, tingkat pergantian karyawan, proyeksi karyawan, survei upah dan gaji serta frekuensi kecelakaan kerja yang dapat dijalankan sebagai pedoman atau pembanding.

c. Survei

Untuk survei ini memakan waktu dan biaya yang relatif besar, sehingga dalam praktiknya dibatasi hanya pada beberapa orang saja, sehingga untuk ini banyak departemen SDM menggunakan kuesioner untuk memperluas

ruang lingkup penelitian mereka. Kuesioner juga dapat memunculkan jawaban-jawaban yang lebih jujur dari pada wawancara langsung.

d. Eksperimen SDM

Cara ini sebagai cara terakhir, terutama eksperimen lapangan, yang membandingkan kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol di bawah kondisi nyata. Cara ini dipakai untuk penelitian ketidakhadiran, pergantian, kepuasan kerja, kompensasi, keselamatan kerja karyawan dan kegiatan lainnya.

e. Analisis sejarah

Terkadang informasi dapat berisi cacatan analisis yang seringkali dilakukan untuk memastikan kepatuhan pada aturan dan prosedur perusahaan, sebagai audit keselamatan kerja. Di mana auditor harus mencari keterangan atau cacatan tentang semua pelanggaran keselamatan kerja dan kesehatan kerja.

f. Audit Internasional

Audit internasional lebih kompleks dan lebih penting. Kompleksitasnya mengaudit kegiatan SDM lintas batas luar negeri dipersulit dengan perbedaan dalam hal hukum, budaya, tradisi, sikap dan harapan. Kesulitan bagi auditor terletak pada masalah pengidentifikasian bidang-bidang yang berbeda dari praktik-praktik perusahaan yang tidak sesuai dengan keadaan negara asing. Di sisi fungsi SDM mencari kesefahaman pada praktik dan prosedur semua kegiatan untuk memastikan kepatuhan pada kebijakan perusahaan dan menjamin keseragaman budaya perusahaan. Di pihak lain,

kometisi, hukum, kebudayaan dan kepuasan karyawan dapat menuntut perbedaan dari kebijakan, praktik dan prosedur perusahaan.

Mengaudit SDM dengan riset, ada 6 pendekatan yang dapat diterapkan, yaitu:

a. Riset Terapan (*Applied Research*)

Riset ini digunakan untuk mengevaluasi aktivitas-aktivitas SDM. Kadang kala risetnya mungkin canggih, tergantung pada desain dan statistik yang digunakan. Melalui riset ini berupaya untuk memperbaiki kinerja departemen.

b. Pendekatan Komparatif (*Comparatif Approach*)

Bentuk riset ini adalah bentuk yang sederhana. Pendekatan ini menggunakan perusahaan lain sebagai model, setelah itu membandingkan hasil atau prosedur mereka dengan yang dari perusahaan lain tersebut. Pendekatan komperatif kerap digunakan untuk membandingkan masalah ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan data gaji. Pendekatan ini dapat membantu dalam mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

c. Pendekatan otoritas pihak luar (*Outside Authority Approach*)

d. Pendekatan Statistik (*Statistical Approach*)

I Komang Ardana dkk (2012 : hal. 287) juga menjelaskan bahwa peralatan-peralatan riset SDM diantaranya wawancara (*interview*), kuesioner dan survey, analisis catatan, informasi eksternal dan percobaan personalia.

14.3 AUDIT SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 550) audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan/perbaikan kegiatan.

Audit merupakan suatu prespektif yang komperhensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menunjukkan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Audit juga menciptakan cirta departemen SDM yang profesional antara manajer dan spesialis SDM, membantu menjernihkan peran departemen dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Intinya, melalui audit dapat menunjukkan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rancana-rencana strategis perusahaan.

Manajemen *audit/policy audit* merupakan suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan idependen, berorientasi kepada masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencarian rencana yang telah ditetapkan serta pencapaian *social objective*.

Performance/operational audit merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara objektive dan independen, berorientasi untuk masa depan atas semua kegiatan yang ada dalam suatu

perusahaan, utamanya dalam bidang SDM. Baik yang menyangkut kegiatan *top-middle* atau *low* manajemen, dengan tujuan untuk mengadakan perbaikan rencana kerja perusahaan, pencapaian tujuan serta meningkatkan manfaat SDM yang ada pada perusahaan itu, serta pengembangan SDM sebagai bagian dari aset perusahaan.

Finacial audit, yang mempunyai orientasi pengujian/penilaian secara independen dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan aerta data keuangan/administrasi untuk memberikan perlindungan keamanan aset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal *control* yang diterapkan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003 : hal. 259) audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Audit SDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 565) audit secara logis di mulai dengan menelaah kerja departemen SDM. Audit SDM biasanya meliputi langkah sebagai berikut:

- a. Suatu perencanaan rapat yang melibatkan staf kunci departemen dan manajer senior. Prosedur audit disesuaikan untuk memberi penekanan pada isu yang dirasakan penting rencana pengumpulan data dan wawancara yang dikembangkan.

- b. Pemeriksaan informasi terkait, termasuk data karyawan, kapabilitas komputer, buku manual karyawan dan manajerial, buku pedoman, formulir dan materi penilaian, materi rekrutmen, komunikasi dan bahan-bahan lainnya yang memungkinkan relevan.
- c. Wawancara dengan manajer kunci unit divisi, eksekutif senior, dan perwakilan karyawan untuk menunjuk isu yang menjadi perhatian, kekuatan saat ini kebutuhan yang diantisipasi, dan filosofi manajerial mengenai sumber daya manusia. Jumlah wawancara di tentukan dalam rapat permulaan.
- d. Informasi tambahan seperti rencana bisnis, anggaran, data penilaian, dan data kompensasi dapat berguna dalam menyelidiki isu tertentu yang diidentifikasi sebagai pembenaran konsiderasi dalam perencanaan kebutuhan di masa yang akan datang.
- e. Berbagai masukan disatukan dalam rangka menyajikan suatu gambaran yang terintegrasi dari aktivitas saat ini, proritas, SDM, dan permasalahan yang diidentifikasi. Kebutuhan prinsipil di masa mendatang di identifikasi sebagai kriteria untuk menilai prioritas SDM dan program spesifik yang di usulkan.
- f. Normalnya, hasil-hasil audit di diskusikan dalam serangkaian rapat yang melibatkan manajer dan staf profesional. Kemungkinan aspek-aspek tertentu dapat menjadi isu untuk penelitian lebih lanjut (sebagai contoh, analisis staffing, pengembangan sistem informasi, dan revisi praktik penilaian kerja)

Adapun manfaat dari audit manajemen SDM lain adalah:

- a. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
- b. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara karyawan departemen SDM.
- d. Memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
- e. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
- f. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
- g. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan pedoman pada urutan yang berlaku.
- h. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
- i. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM.
- j. Memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 567) tujuan audit SDM adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

- a. Menilai efektivitas SDM
- b. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
- c. Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam
- d. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, menggunakan prosedur oleh

para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 567) sumber data dapat digunakan untuk keperluan audit, dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain yaitu:

- a. Pemeriksaan fisik
- b. Konfirmasi
- c. Dokumentasi
- d. Observasi
- e. Pertanyaan pada klien

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 578) berbagai pendekatan dan instrumen yang digunakan mengembangkan gambaran kegiatan SDM perusahaan. Agar informasi ini bermanfaat, perlu diwujudkan menjadi laporan audit. Laporan audit SDM (*audit report*) adalah deskripsi komperhensif yang berisi hasil olahan temuan dan kegiatan audit SDM, yang meliputi baik pengarahan terhadap praktik-praktik efektif maupun rekomendasi untuk perbaikan untuk praktik-praktik yang tidak efektif. Laporan audit tidak hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya dapat menggambarkan seluruh informasi yang akurat.

Laporan audit SDM kerap terdiri dari beberapa bagian. Bagian pertama ditunjukkan untuk manajer operasional, bagian kedua ditunjukkan untuk para manajer dalam departemen SDM, dan bagian terakhir ditunjukkan untuk manajer SDM.

a. Laporan untuk manajer-manajer lini

Laporan audit untuk manajer operasional meringkas tugas, tujuan dan tanggung jawab sumber daya manusia mereka, seperti wawancara pelamar, pelatihan karyawan, pengevaluasian kinerja, pemotivasian para karyawan dan pemuasan kebutuhan karyawan dan juga mengidentifikasi masalah-masalah orang-orang.

b. Laporan untuk Manajer Sumber Daya Manusia

Spesialis yang menangani SDM, pelatihan, kompensasi dan aktivitas SDM lainnya juga memerlukan umpan balik. Laporan audit yang mereka terima mengesolusi bidang-bidang spesifik kinerja yang buruk dan baik.

c. Laporan untuk Manajer Sumber Daya

Laporan untuk manajer SDM berisi semua informasi yang diberikan kepada manajer operasional dan spesialis di dalam departemen SDM dan juga memperoleh umpan balik mengenai:

- 1) Sikap manajer operasi dan karyawan mengenai servis departemen SDM
- 2) Telaah tujuan departemen dan organisasinya untuk mencapai tujuan tersebut
- 3) Permasalahan SDM dan implikasinya
- 4) Rekomendasi untuk yang membutuhkan perubahan yang dapat dinyatakan dalam prioritas yang dilihat oleh auditor

Menurut Veithzal Rivai (2008 : hal. 580) rekomendasi hasil audit memuat temuan atas hasil audit yang dilakukan oleh auditor, temuan-temuan

yang bersifat negatif biasanya dibuat dalam bentuk KDT (Kertas Data Temuan) oleh auditor untuk dijadikan laporan kepada institusi auditor.

Kertas Data Temuan tersebut, setelah audit selesai perlu ada tanggapan dari perusahaan yang diaudit, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang ditemukan dapat dijelaskan apa yang menjadi penyebabnya dan apa upaya dari perusahaan tersebut di masa yang akan datang, agar penyimpangan-penyimpangan itu tidak terulang kembali.

14.4 HUBUNGAN INDUSTRIAL

Salah satu hubungan antara organisasi dengan para anggotanya menyangkut apa yang lazim, dikenal dengan istilah hubungan industrial. Pemeliharaan hubungan industrial dalam rangka keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan para pegawai atau pekerja yang terdapat dalam organisasi mutlak perlu ditumbuhkan dan dijaga serta dipelihara demi kepentingan organisasi. Jika dalam rangka memelihara keserasian dan keharmonisan hubungan tersebut kurang berhasil, maka akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pada pihak manajemen dan pegawai saja.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009 : hal. 214) mendefinisikan hubungan industrial adalah hubungan formal yang terdapat antara kelompok manajemen dan kelompok pekerja yang terdapat dalam organisasi. Istilah lain yang juga biasa digunakan dengan arti yang sama ialah hubungan kerja.

Sedangkan Sadili Samsudin (2005 : hal. 217) hubungan industrial adalah hubungan berkesinambungan antara sekelompok karyawan yang diwakili serikat pekerja dengan manajemen perusahaan. Sedangkan serikat kerja atau serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja/buruh, baik di perusahaan demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, melindungi hak dan kepentingan pekerja dan buruh, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Menurut I Komang Ardana dkk (2012 : hal. 247) pengertian dasar hubungan industrial adalah sistem hubungan yang terbentuk dianalisa pelaku proses produksi barang dan jasa yaitu pekerja, pengusaha dan pemerintah. Pihak-pihak yang berkepentingan dengan hubungan industrial tersebut adalah pekerja (buruh), pengusaha (majikan), serta organisasi masing-masing yaitu organisasi buruh (serikat pekerja) dan organisasi usaha (organisasi majikan).

Hubungan industrial tidak hanya membahas masalah-masalah antara pekerja, pengusaha. Tetapi lebih luas lagi, menyangkut masalah ekonomi, sosial, budaya, politik dan lain-lain. Boleh dikatakan ruang lingkupnya antara lain sebagai berikut :

- a. Syarat-syarat kerja
- b. Pengupahan
- c. Jam kerja
- d. Jaminan sosial
- e. Keselamatan dan kesehatan kerja
- f. Masalah organisasi pekerjaan, organisasi pengusaha

- g. Penyelamatan keluh kesah
- h. Peraturan, persyaratan kerja
- i. UU ketenagakerjaan
- j. *Bi Partite / Tri Partite*

Hubungan industri di Indonesia didasarkan pada hubungan industrial Pancasila yakni hubungan antar para pelaku proses produksi barang dan jasa (pekerja, pengusaha dan pemerintah) yang didasarkan atas nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan nilai/sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Menurut Sadili Samsudin (2005 : hal. 219) beberapa isu penting dalam diskusi hubungan industrial, kecenderungan dalam perselisihan industrial, isu-isu yang menyebabkan atau memicu perselisihan dan langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan hubungan industrial yang lebih baik.

- a. Faktor pengaruh hubungan industrial

Sistem remunerasi atau pemberian imbalan suatu perusahaan memberikan pengaruh kuat terhadap hubungan industrial. Komponen upah buruh biasanya terdiri dari upah pokok dan berbagai tunjangan.

Tabel 14.1
Komponen Upah Pekerja di Perusahaan Besar

<ul style="list-style-type: none"> - Upah Tetap 	<ul style="list-style-type: none"> - Upah pokok (biasanya dikaitkan dengan upah minimum) - Tunjangan keluarga - Tunjangan masa kerja
---	---

<p>- Tunjangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tunjangan makan - Tunjangan transportasi - Tunjangan kesehatan - Tunjangan pendidikan - Bonus prestasi - Insentif untuk pekerjaan/satuan hasil - Tunjangan kerja shift - Tunjangan tugas khusus - Tunjangan kopi - Lembur hari kerja - Lembur hari minggu - Lembur hari libur
<p>- Potongan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jamsostek - Pajak penghasilan - Iuran serikat pekerja

Sumber : Sadili Samsudin (2005 : hal. 221)

b. Masalah normative dan non normative

Masalah normative adalah menyangkut pelaksanaan upah minimum, pemecatan, cuti, jamsostek dan pembayaran upah lembur. Kaitannya dengan isu non normative maka yang paling sering dipersoalkan adalah kenaikan gaji/bonus, diikuti oleh tunjangan makan, pembayara insentif/kesejahteraan dan tunjangan transportasi.

c. Tanggung jawab sosial perusahaan dan kode perilaku

Sejumlah perusahaan multinasional dengan kontraktor di Indonesia sekarang menerapkan kode perilaku (*code of conduct*) atau standar-standar lainnya terhadap kontraktor-kontraktor yang beroperasi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiarti dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian)*. Bandung : Alfabeta.

Dr. H. Supriyatin.SY, MM



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)



Supriyatin SY, dilahirkan di Banyumas, 12 Maret 1960. Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri Sibalung, Kecamatan Kemranjen pada tahun 1974 kemudian menyelesaikan pendidikan tingkat pertama di Sekolah Menengah Ekonomi Pertama SMEP Negeri Kemranjen pada tahun 1977 dan melanjutkan sekolah menengah atas SMEA “ YPE “ SUMPIUH Banyumas dan lulus pada tahun 1982. Pada tahun 1986 menyelesaikan pendidikan di IKIP Jakarta, Jurusan PMP dan Hukum, kemudian melanjutkan pendidikan di IKIP Muhammadiyah Jurusan Filsafat dan Sosiologi Pendidikan dan lulus tahun 1989. Pada tahun 1997 menyelesaikan pendidikan di Institut Pengembangan Wirausaha Indonesia, dan kemudian pada tahun 2010 hingga 2013 menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Borobudur Jakarta Program Doktor (S3).


Mitra kreatif
publisher

