

MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia



Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

BIODATA PENULIS.

Penulis lahir di Jepara pada tanggal 28 Mei 1956, kemudian menamatkan studi Insinyur (Ir) pada program studi teknik elektro di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (1981), selanjutnya lulus Sarjana Teologi (S.Th) dari Sekolah Tinggi Teologi Abdiel, Ungaran (1992), Magister Manajemen (M.M) di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), lulus Magister Saint (M.Si) Sosiologi Agama dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), juga lulus Magister Komputer (M.Kom) dari STTIBI, Jakarta (2003) dan kemudian lulus Doktor (Dr.) Ilmu ekonomi dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang (2010), dan lulus Doktor Teologi (Dr) dari Sekolah Tinggi Teologi Ekumene, Jakarta (2018).

Penulis adalah pendiri dari Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer (STEKOM) Semarang, yang berjiwa dinamis dan terus mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu penulis suka dan mau belajar berbagai hal, sehingga memiliki bermacam-macam ketrampilan praktis di bidang *Technopreneur* yang terus dikembangkan hingga sampai saat ini. Sertifikat ketrampilan yang dimiliki ada beberapa bidang, antara lain Sertifikat jaringan komputer dari Cisco, Mikrotik, dan Sertifikat Program Aplikasi dari Microsoft, sertifikat dibidang *Auditing Sistem Informasi*, Sistem Informasi Perpajakan, dan Sistem Informasi Akuntansi, juga sertifikat Reviewer Penelitian dari Kemenristekdikti



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-94117-9-4



9 786239 411794

MANAJEMEN Sumber Daya Manusia

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN :

9 786239 411794

Editor :

Wawan Susanto, S.Kom

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniarto

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

STEKOM Semarang

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan penyusunan buku **Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)** dengan harapan untuk dapat dipergunakan oleh kalangan para akademisi.

Tujuan utama penyusunan buku ini adalah untuk menambah wawasan bacaan yang baru tentang pentingnya penanganan secara mendalam dan menyeluruh terhadap Sumber Daya Manusia didalam sebuah organisasi atau perusahaan. Buku ini mengupas secara lengkap dan terperinci bagaimana seorang manajer SDM bertindak dan merencanakan proses Manajemen Sumber Daya Manusia secara benar dan akurat. Semua proses dibahas secara gamblang dan terukur dengan penyusunan langkah-langkah yang urut.

Semoga buku ini dapat dipahami bagi siapapun yang membacanya. Sekiranya buku yang telah disusun ini dapat berguna bagi kami sendiri maupun orang yang membacanya. Sebelumnya kami mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata yang kurang berkenan dan kami memohon kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa depan.

Semarang, Juli 2020

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

Penulis

DAFTAR ISI

Bab 1 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia	8
1.2 Fungsi Sumber Daya Manusia	10
1.3 Budaya Perusahaan	11
1.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia	13
1.5 Spesialisasi SDM	14
1.6 Aspek Strategis Manajer SDM	17
1.7 Manajer SDM	18
1.8 Hubungan Industrial	20
1.9 Peran Departemen SDM	22
1.10 Dampak Kebijakan SDM yang Baik	25
1.11 Tanggung Jawab Departemen SDM	26
Bab 2 Perencanaan Tenaga Kerja, Rekrutmen dan Seleksi	31
2.1 Ekspansi Bisnis Perusahaan	31
2.2 Perencanaan SDM	32
2.3 Kontrol Regulasi Diri Tenaga Kerja	36
2.4 Masalah yang Muncul Saat Ekspansi Perusahaan	37
2.5 Manajemen Ilmiah	39
2.6 Studi Organisasi dan Metode (Studi O & M)	40
2.7 Perekrutan Karyawan Baru	41
2.8 Kebijakan Rekrutmen	22
2.9 Proses Rekrutmen	26
2.10 Proses Seleksi	53
Bab 3 Induksi, Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan	60
3.1 Induksi	60
3.2 Pelatihan dan Pengembangan	63
3.3 Manfaat Pelatihan	64
3.4 Jenis Program Pelatihan	65
3.5 Metode Pelatihan dan Pengembangan	66
3.6 Karakteristik Program Pelatihan yang Baik	71
3.7 Merancang Program Pelatihan	72
3.8 Evaluasi Pelatihan	75

Bab 4	Kesehatan, Keselamatan, Keamanan dan Kesejahteraan	79
4.1	Tanggung Jawab Departemen SDM	79
4.2	Pencegahan Kebakaran dan Pemadaman Kebakaran	84
4.3	Fasilitas Medis	86
4.4	Petugas Keselamatan dan Keamanan	89
4.5	Pencegahan Pencurian dan Pencurian	90
4.6	Kesejahteraan Karyawan	90
Bab 5	Motivasi, Konseling Karyawan, Pengunduran Diri Dan Pensiun	93
5.1	Motivasi	93
5.2	Gaya Manajemen	95
5.3	Perubahan Sikap Manajemen	96
5.4	Kontributor dan Ahli Teori	98
5.5	Strategi Motivasi	103
5.6	Gaya Manajerial Dalam Manajemen SDM	107
5.7	Penanganan Pelanggaran Kerja	107
5.8	Konseling Karyawan	108
5.9	Kestaraan Tenaga Kerja	110
5.10	Pengunduran Diri	111
5.11	Pensiun	113
Bab 6	Penilaian Kinerja	115
6.1	Tujuan Penilaian Kinerja	115
6.2	Pentingnya Penilaian Kinerja	116
6.3	Langkah-Langkah Dalam Penilaian	117
6.4	Metode, Teknik, Dan Alat	120
Bab 7	Remunerasi	134
7.1	Kebijakan Remunerasi	135
7.2	Sistem Remunerasi	136
7.3	Imbalan Karyawan Standar	139
Bab 8	Pengelolaan Database Karyawan	142
8.1	Kebutuhan Database Karyawan	143
8.2	Informasi Dalam Database Karyawan	143
8.3	Format Database	145

8.4	Laporan	152
8.5	Pembelajaran Organisasi	152
Bab 9	Hubungan Industrial	153
9.1	Serikat Buruh	155
9.2	Perundingan Bersama	156
9.3	Aksi Industri	156
9.4	Konsultasi Bersama	156
9.5	Asosiasi Staf	157
9.6	Peran Manajer SDM	157
	Daftar Pustaka	159

Bab 1

Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Bagi perusahaan, investasi sumber daya manusia menjadi penting karena akan memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan perusahaan mereka. Sejatinya, sumber daya manusia adalah hal yang perlu digarap secara serius oleh perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan dapat melahirkan potensi-potensi keuntungan bisnis yang tidak pernah terduga sebelumnya.

SDM suatu perusahaan terdiri dari semua upaya, keterampilan, atau kemampuan semua orang yang bekerja untuk perusahaan itu. Beberapa perusahaan mungkin menyebut istilah 'sumber daya manusia' sebagai 'staf' atau 'tenaga kerja' atau 'personil' atau 'karyawan,' tetapi makna dasarnya tetap sama. Semua orang yang bekerja untuk suatu perusahaan adalah pekerja. Namun, perusahaan dapat menyebut mereka yang melakukan pekerjaan manual sebagai 'pekerja' dan menggambarkan orang lain yang melakukan pekerjaan non-manual sebagai 'staf.'

Berikut penjelasan pengertian sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Menurut Hasibuan (2003, h 244), Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta

daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Meskipun peralatan yang ada cukup canggih, tanpa adanya SDM berkualitas hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Sebab Daya Pikir merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan seseorang dapat diukur dari tingkat Intelligence Quotient (IQ) dan Emotional Quality (EQ).

Menurut Mathis dan Jackson, mereka menjelaskan bahwa SDM merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan sesuai dengan keinginan.

Dalam "*The Human Resources Glosarium*," dari *The Balance Careers* menyebutkan, William R Tracey mendefinisikan Sumber Daya Manusia sebagai : "Orang-orang yang menjadi staf dan mengoperasikan sebuah organisasi atau perusahaan".

Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) selanjutnya adalah menurut CIPD (*The Chartered Institute of Personnel and Development*) dalam Mullins (2005), yaitu suatu strategi perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan yang bertujuan dalam mengelola manusia (karyawan) agar memiliki kinerja usaha yang maksimal termasuk pada kebijakan pengembangan serta proses untuk mendukung strategi.

Para eksekutif perusahaan seharusnya mengelola sumber daya manusianya dengan cara yang paling efektif sehingga personel bekerja baik untuk kepentingan terbaik perusahaan, dan untuk kepentingan mereka sendiri juga. Untuk tujuan ini, penting bahwa hubungan personel yang baik dibangun dengan seluruh tenaga kerja.

1.2 Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM mengacu pada kegiatan karyawan/staff yang bertanggung jawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sudah merupakan tugas utama dari seorang Manajer SDM untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif supaya bisa diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan, merasa puas dan sangat memuaskan.

Kepala Departemen SDM bertanggung jawab untuk menetapkan dan menerapkan strategi untuk sumber daya manusia perusahaan - orang-orangnya. Anggota staf departemen ini bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan dan bantuan kepada manajemen dan karyawan. Dalam arti tertentu, tugas mereka adalah mengelola orang. Mereka melakukannya dengan

memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia perusahaan. Kebijakan Departemen SDM mempengaruhi keseluruhan tenaga kerja.

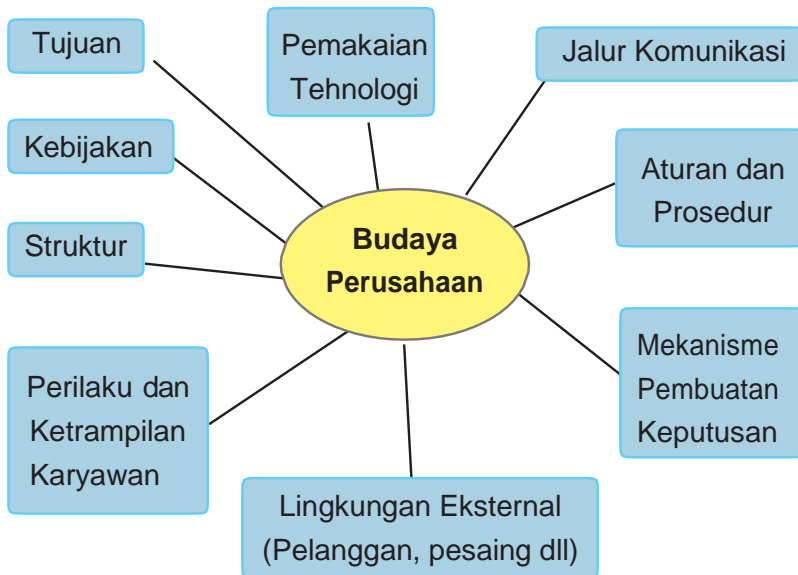
1.3 Budaya Perusahaan

Pada suatu perusahaan, budaya perusahaan memiliki peranan yang terbilang penting dan telah menjadi bahan diskusi yang cukup populer pada beberapa tahun ke belakang ini. Meskipun dinamika perusahaan di era industri semakin berkembang, arti pentingnya hal tersebut bukanlah isapan jempol belaka jika akhirnya kembali lagi kepada produktivitas dalam sebuah perusahaan.

Para Manajer SDM berada dalam posisi untuk memengaruhi budaya perusahaan. Oleh karena itu mereka tidak hanya bergelut dengan situasi yang ada. Mereka harus proaktif sehingga dapat mengantisipasi perubahan dan mengambil kebijakan dengan cermat dan tepat waktu. Setiap perusahaan memiliki lingkungan dan cara berbeda dalam melakukan dan menjalankan kegiatan dalam perusahaan sebagai upaya membangun budaya perusahaan. Mungkin ada banyak '*keyakinan dan nilai-nilai*' yang berlaku dan di sepakati bersama dalam sebuah perusahaan. Ketika pemahaman bersama ini menjadi bagian dari pemikiran kolektif personel perusahaan, maka hal tersebut akan mengarah pada pembentukan 'budaya perusahaan'. Ini terjadi karena semua personel bekerja untuk kepentingan perusahaan secara bersama-sama..

1.3.1 Pengaruh Internal dan Eksternal

Interaksi manajemen dengan berbagai kekuatan internal dan eksternal mengarah pada pengembangan budaya perusahaan tertentu. Gambar yang diberikan di bawah ini memberikan ilustrasi tentang beberapa hubungan timbal balik penting yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya perusahaan.



Faktor internal *dan* eksternal yang mempengaruhi budaya perusahaan.

Tujuan perusahaan berada di garis depan dalam membangun budaya, yang dipahami oleh manajemen puncak sebagai 'visi' perusahaan. Budaya perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan, struktur, keterampilan dan perilaku karyawan, serta kualitas kepemimpinan. Lingkungan eksternal - terdiri dari pelanggan, pesaing, peraturan pemerintah, pemasok, dll - juga memainkan peran penting dalam membentuk budaya

perusahaan. Kemampuan pengambilan keputusan manajemen, pembentukan jalur komunikasi yang efektif, dan penggunaan teknologi terbaru adalah faktor-faktor lain yang memengaruhi budaya perusahaan.

1.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi. Meskipun merupakan tanggung jawab staff SDM untuk menjaga dan mengawasi orang-orang yang ada dalam suatu perusahaan, setiap orang dalam peran manajerial / penyelia - manajer, supervisor, mandor, dll - harus menjalankan fungsi SDM tertentu. Mereka harus terlibat dalam melakukan fungsi-fungsi tambahan bekerja sama dengan Departemen SDM, antara lain :

- Seleksi karyawan,
- Penyambutan karyawan baru,
- Pelatihan dan pengembangan,
- Penilaian kinerja,
- Praktek kerja,
- Struktur pekerjaan,
- Menerapkan prosedur disipliner,
- Memotivasi,
- Menyediakan saluran komunikasi,
- Menerapkan kebijakan keselamatan,
- Merencanakan dampak perubahan pada karyawan, dll.

Departemen SDM harus memberikan dukungan penuh dalam melakukan kegiatan-kegiatan di atas.

1.5 Spesialisasi SDM

Organisasi modern telah berkembang dan berubah baik dalam ukuran maupun kompleksitas. Perubahan lingkungan mereka terjadi dengan sangat cepat yang tidak pernah dirasakan sebelumnya. Oleh karena itu menjadi penting bahwa ada 'pembagian kerja' dalam staf manajerial, yang menghasilkan 'manajer spesialis' untuk berbagai departemen dalam suatu organisasi. Spesialisasi SDM bertanggung jawab melakukan berbagai pekerjaan yang mendukung dan berhubungan dengan bidang sumber daya manusia, dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Salah satu fungsi Spesialisasi SDM yang paling umum adalah mencari, menyaring, merekrut, mewawancarai, dan menempatkan pegawai di posisi yang sesuai, dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Spesialisasi SDM dapat dibagi menjadi tiga kategori - staf SDM Senior, penasihat SDM, dan administrator SDM. Namun, kebutuhan akan tenaga spesial ini tergantung pada ukuran dan jumlah kegiatan organisasi.

1.5.1 Staf SDM Senior

Yang termasuk dalam struktur staf senior SDM adalah Direktur SDM dan Manajer SDM yang merupakan spesialisasi dalam pekerjaan mereka. Peran utama mereka adalah untuk:

- Merumuskan kebijakan personel untuk perusahaan,
- Memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diterima
- Menerapkan kebijakan,
- Memberikan saran kepada manajer departemen lain tentang kegiatan yang terkait dengan fungsi SDM,

- Bertanggung jawab terhadap proses Penilaian Kinerja Karyawan pada semua departemen.

Keberhasilan kegiatan SDM sangat tergantung pada seberapa efektif dan efisien staf SDM senior ini menjalankan fungsinya.

1.5.2 Penasihat SDM

Divisi ini memiliki peran yang penting sebagai konsultan dalam kerangka tugas untuk mengumpulkan informasi yang mungkin diperlukan, membantu dalam menentukan solusi yang tepat mengenai permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan juga untuk memberikan panduan yang tepat sehingga perusahaan akan mampu memecahkan segala persoalan yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Penasehat SDM tidak melakukan fungsi eksekutif. Mereka memberikan konsultasi dan saran yang terkait dengan bidang-bidang berikut:

- Perencanaan ketenagakerjaan,
- Hubungan Industrial,
- Pengembangan manajemen,
- Penilaian hal-hal yang relevan (mis. dampak perubahan terbaru dalam undang-undang ketenagakerjaan dari pemerintah).

1.5.3 Staff Admin SDM

Bila melihat secara umum, seorang manajer SDM memiliki tugas yang berkaitan dengan karyawan. Misalnya saja, dalam proses recruitment, evaluasi, pengembangan, sampai PHK

atau pemutusan hubungan kerja. Divisi ini juga biasanya akan ada dalam perusahaan berskala besar atau perusahaan induk. Namun, tidak seluruhnya tugas tersebut dilimpahkan pada satu orang. Ada bagian lain dalam divisi tersebut yaitu Admin SDM.

Bagian ini adalah anggota staf kantor yang bertanggung jawab atas semua kegiatan sehari-hari departemen SDM. Setelah keputusan dibuat oleh manajemen senior, berbagai prosedur dan dokumen harus dibuat dan didistribusikan. Secara khusus Admin SDM akan bertugas untuk mengelola berbagai macam urusan administrasi dari karyawan. Selain itu, admin SDM juga akan mengatur berjalannya hubungan industrial antara karyawan dengan perusahaan. Seperti bertanggung jawab dalam pengurusan pinjaman karyawan, absensi karyawan, proses pencatatan cuti tahunan karyawan, atau secara khusus bisa dibidang bertanggung jawab atas payroll dan employee database.

Berikut adalah beberapa tugas, tanggung jawab serta peran admin SDM:

- Melakukan penerimaan tenaga kerja dan berkordinasi dengan *labour supply*
- Melakukan sosialisasi serta koordinasi
- Mempersiapkan kontrak kerja untuk para karyawan baru perusahaan
- Melakukan penyusunan absensi atau daftar hadir karyawan perusahaan

- Menyiapkan berbagai macam surat dan dokumen internal dan juga *outgoing letter*
- Melakukan pembaharuan pada *record* data perusahaan

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas dari seorang admin SDM akan lebih cenderung pada administrasi yang bisa mendukung fungsi utama dari SDM. Karena bila admin SDM tidak bisa bekerja dengan baik, maka secara keseluruhan fungsi SDM juga akan sangat sulit dijalankan, keduanya harus memiliki hubungan yang saling terkait.

1.6 Aspek Strategis Manajer SDM

Sebuah organisasi/perusahaan menginginkan memiliki *team* yang lengkap sebagai keunggulan, ada yang mengandalkan *outsourcing* kepada perusahaan lain. Ada perusahaan yang mengandalkan pasar yang kuat dalam negeri, ada perusahaan yang mengandalkan pasar global. Ada perusahaan yang fokus pada lini tertentu, ada perusahaan yang menjual apa saja yang bisa dijual.

Di sini manajemen SDM harus berperan aktif mendukung keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus bersinergi dengan strategi perusahaan.

1.7 Manajer SDM

Departemen SDM selalu dipenuhi dengan banyak orang yang hebat dibidangnya. Biasanya rekrutmen karyawan bagian SDM selalu selektif dan tidak dilakukan dengan main-main. Hal ini merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang bekerja di bagian SDM. Tuntutan yang berat membuat bagian ini harus bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan satu orang khusus yang akan membuat bagian SDM bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagian SDM biasanya dipimpin oleh seorang Manajer SDM.

Tugas inti manajer SDM adalah untuk memastikan bahwa bagian SDM yang berada dibawah kepemimpinannya bekerja maksimal dan penuh tanggung jawab dalam memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Efektivitas manajer SDM dipengaruhi oleh atribut kepribadiannya dan juga kemampuan manajerialnya.

1.7.1 Manajer SDM sebagai Pribadi

Manajer SDM adalah ‘manusia biasa.’ Manajer SDM bisa dipegang oleh seorang pria ataupun wanita. Keduanya bisa sangat sukses dalam pekerjaan mereka. Sebagai pribadi, manajer SDM berperilaku seperti manusia lainnya, dan dipengaruhi oleh perasaan dan emosi, kebutuhan, motivasi, dan harus loyal. Untuk menjalankan fungsi SDM secara efektif, Manajer SDM harus mampu menempatkan keyakinan, prasangka, dan sikap diatas kepentingan pribadi. Ia harus berusaha bersikap adil dalam berbagai situasi yang saling bertentangan. Selain itu, ia

harus memiliki kekuatan untuk dapat menghasilkan kompromi yang dapat diterima antara sudut pandang yang bertentangan dari manajemen dan karyawan. Hal ini membutuhkan kekuatan karakter, dan pemahaman tentang perilaku manusia. Seorang manajer SDM, yang mampu melakukannya, pasti sukses dalam karier yang dipilihnya.

1.7.2 Manajer SDM sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer, ia bertanggung jawab atas berbagai kegiatan departemen SDM - merencanakan, mengatur, dan mengoordinasikan pekerjaan departemen SDM, melatih mereka, memotivasi mereka, mengawasi kegiatan-kegiatan mereka, dan memberikan mereka 'kepemimpinan.' Sebagai seorang manajer SDM, dia bertanggung jawab atas sejumlah kegiatan yang berkaitan dengan seluruh tenaga kerja perusahaan. Seorang Manajer SDM memegang peranan yang cukup penting di dalam perusahaan. Tanpa manajer SDM, perusahaan tidak akan mendapatkan karyawan terbaik sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan.

Untuk itu maka manajer Manajer SDM harus :

- Memiliki perencanaan termasuk berbagai alternatif dalam kaitannya dengan sumber daya manusia untuk mendukung strategi perusahaan. Manajer bagian SDM harus menguasai hal-hal terkait organisasi dan karyawan. Pastikan suasana kerja mendukung strategi perusahaan.

- Mempunyai pemahaman yang tajam mengenai strategi perusahaan. Perusahaan yang baik memiliki strategi yang jelas. Manajer SDM harus memahami dengan jelas strategi perusahaan tersebut terutama dalam hubungannya dengan bagaimana supaya sumber daya manusia yang akan direkrut sesuai dengan strategi perusahaan
- Memahami dengan pasti kebutuhan karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman sesuai strategi perusahaan. Dalam memahami strategi perusahaan, manajer SDM langsung mengetahui *skill-skill* apa yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi perusahaan.
- Mengembangkan program supaya perusahaan memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman yang dibutuhkan perusahaan. Ada beberapa skill yang perlu melakukan training atau pelatihan. Departemen SDM (Sumber Daya Manusia) harus memperhatikan kebutuhan *training* setiap karyawan untuk mendukung perusahaan mencapai strategi perusahaan.

1.8 Hubungan Industrial

Dalam setiap hubungan kerja pasti akan selalu ada perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/buruh atau SP/SB karena adanya perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan PHK serta perselisihan antar SP/SB dalam satu perusahaan.

Hubungan Industrial dibutuhkan untuk menciptakan iklim yang kondusif terhadap dunia usaha dalam pembangunan perekonomian nasional secara luas. Tujuannya agar tercipta kenyamanan kerja serta berusaha meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan bagi semua pihak. Hubungan Industrial akan mengatur syarat kerja yang terdiri hak dan kewajiban dari masing-masing pihak untuk mewujudkan kondisi yang aman dan dinamis.

Dalam membangun hubungan industrial, peran SDM sangat dipentingkan. Hal itu dikarenakan SDM merupakan fasilitator utama untuk membina hubungan Industrial yang harmonis. Setiap pekerja dalam suatu perusahaan perlu ditangani secara adil dan bermartabat. Namun, masalah dapat timbul karena sudut pandang yang saling bertentangan antara pekerja dan manajemen. Perbedaan seperti itu pasti akan muncul di perusahaan mana pun. Ada “kekuatan yang berlawanan” dari pekerja dan manajemen. Dalam situasi seperti itu manajer SDM perusahaan yang terlibat memiliki peran yang sangat sulit untuk dimainkan karena:

- Pekerja berpikir bahwa personel SDM dikendalikan oleh manajemen, dan akan memikirkan kepentingan manajemen saja, dan
- Direktur perusahaan curiga terhadap manajer SDM, dan berpikir bahwa mereka mencari solusi yang hanya menguntungkan pekerja.

Dalam situasi adanya ketidakpercayaan antara dua pihak - manajemen maupun karyawan - Manajer SDM harus memastikan

bahwa ia menguatkan dan mempertahankan kepercayaan baik dari manajemen maupun semua karyawan. Dibutuhkan keterampilan komunikasi yang diplomatis yang mumpuni. Seorang manajer SDM harus menyakinkan kedua pihak bahwa dia tidak memihak siapapun. Dia harus melihat bahwa kepentingan manajemen dilayani, dan pada saat yang sama, aspirasi karyawan yang sah dilindungi. Adalah perannya untuk memastikan bahwa hubungan yang harmonis dikembangkan dan dipertahankan antara manajemen dan karyawan. Dia sebenarnya adalah perantara antara kedua belah pihak.

1.9 Peran Departemen SDM

Suatu perusahaan dibagi menjadi sejumlah departemen tergantung pada ukuran dan kegiatannya. Beberapa departemen mengutamakan departemen dengan 'fungsi utama' seperti produksi dan penjualan. Departemen lain dibutuhkan untuk memberikan 'bantuan' untuk mendukung efisien kerja dan kegiatan utama perusahaan. Salah satu departemen terpenting dari jenis ini adalah departemen SDM. Departemen ini dibutuhkan untuk memberikan berbagai layanan kepada, antara lain:

- departemen lain,
- karyawan perusahaan (dan juga keluarga mereka baik secara langsung atau tidak langsung),
- perusahaan secara keseluruhan.

Dalam pengertian istilah yang ketat, departemen SDM dapat diklasifikasikan sebagai 'tidak produktif,' tetapi kualitas dan efisiensi departemen ini memainkan peran penting dalam

kelancaran seluruh perusahaan, karena departemen ini menangani salah satu komponen yang paling penting yaitu sumber daya manusia.

1.9.1 Kebijakan SDM

Pengambilan kebijakan adalah aspek terpenting dari keseluruhan aktivitas perencanaan perusahaan. Sebuah kebijakan mencerminkan bagaimana perusahaan ingin mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Untuk mencapai tujuan perusahaan demi kepentingan seluruh perusahaan - termasuk tenaga kerjanya - perusahaan harus beroperasi sesuai kebijakan yang dibuat oleh manajemen puncak. Kebijakan semacam itu harus dibingkai dan dikonsultasikan bersama-sama dengan:

- manajer SDM dan staffnya dibawahnya, dan
- jika perlu, dengan perwakilan serikat pekerja dan asosiasi staf.

Kebijakan SDM harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang mengatur hubungan perusahaan dengan tenaga kerjanya. Kebijakan tersebut harus:

- dinyatakan secara jelas;
- dipahami dengan mudah oleh semua pihak baik manajemen dan karyawan;
- memiliki standarisasi untuk semua karyawan.

Kebijakan SDM harus berkonsentrasi pada aspek-aspek berikut:

- prosedur yang jelas dan terperinci mengenai berbagai kegiatan tertentu seperti rekrutmen, seleksi, promosi, dan pelatihan karyawan;
- kegiatan yang menyangkut “iklim kerja” yang baik dan kepuasan karyawan.

Tujuan jangka panjang dari kebijakan SDM terfokus pada hal-hal berikut:

- Kesetaraan untuk mendapatkan kesempatan (termasuk jenis kelamin, usia, kepercayaan) untuk promosi jabatan.
- Ketersediaan kegiatan pelatihan dan pengembangan bagi semua karyawan.
- Hak mendapatkan perlakuan yang adil terkait masalah kedisiplinan.
- Negosiasi dengan karyawan atau perwakilan mereka akan dilakukan dengan itikad baik demi kepentingan perusahaan dan juga karyawan.

192 Rencana Operasional

Setelah menetapkan kebijakan umum, departemen SDM perlu membuat rencana operasional. Ini biasanya disiapkan setiap tahun. Pengertian Perencanaan SDM atau *Human Resource Planning* (HRP) adalah proses peramalan sistematis yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi dengan rencana strategisnya untuk memastikan

bahwa kepegawaiannya memadai, berkualitas, dan cukup kompeten untuk mencapai tujuan organisasinya. Perencanaan SDM menjadi elemen organisasi yang sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mengurangi pergantian karyawan. Perencanaan Sumber Daya Manusia ini juga dapat membantu perusahaan untuk menemukan jumlah orang yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat untuk melakukan tugas-tugas yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Perencanaan operasional ini meliputi:

- Menyiapkan rencana dasar tenaga kerja / sumber daya manusia
- Penerimaan karyawan baru
- Remunerasi
- Pelatihan dan pengembangan
- Kesehatan dan keselamatan
- Kesejahteraan karyawan
- Hubungan Industri
- Melayani keluhan dan prosedur pelanggaran disiplin, dll.

1.10 Dampak Kebijakan SDM yang Baik

Setiap perusahaan biasanya memiliki iklim kerja yang berbeda. Adanya ciri yang unik dari perusahaan tertentu dapat menentukan iklim di suatu lingkungan kerja. Iklim kerja dari suatu perusahaan ini merupakan karakteristik yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam perusahaan tersebut. Iklim ini dapat dipandang sebagai kepribadian perusahaan yang dicerminkan oleh anggota

dalam perusahaan tersebut yang erat kaitannya dengan tujuan perusahaan. Perusahaan menentukan tujuan dan kemudian berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Faktor Iklim Kerja tentunya merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Iklim Kerja merupakan hal yang dapat memacu kinerja maupun semangat kerja karyawan untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan.

Ketika sebuah perusahaan ingin menciptakan “iklim kerja” yang sehat, maka perlu mengalokasikan sejumlah besar dana untuk kegiatan departemen SDM. Tetapi pengeluaran ini bermanfaat karena perumusan dan pengejaran kebijakan SDM yang baik mengarah pada pemahaman yang lebih luas di seluruh perusahaan. Efek dari kebijakan SDM dapat dilihat dalam setiap aktivitas perusahaan. Ini karena tanggung jawab setiap departemen untuk menyelesaikan berbagai hal melalui “upaya bersama”. Setelah mengadopsi kebijakan ini, kebijakan tersebut harus ditindaklanjuti oleh setiap mandor, penyelia, dan manajer di setiap departemen dan bagian.

1.11 Tanggung Jawab Departemen SDM

Manajemen SDM selalu terlibat dan berhubungan dengan orang-orang yang bekerja untuk suatu perusahaan, begitu pula dengan dengan kegiatan dan hubungan mereka di dalam perusahaan.

Tanggung jawab utama bagian SDM , yaitu:

- untuk menyatukan semua karyawan dalam suatu perusahaan, dimana tanpa upaya bersama dengan perusahaan itu tidak akan berhasil;
- untuk mengembangkan dan mendorong kepentingan bersama mereka dalam keberhasilan perusahaan.

Ini bukan tugas yang mudah. Suatu perusahaan memiliki sejumlah individu yang memiliki beragam karakter, sikap, kebutuhan, dan pendapat yang berbeda. Semakin besar perusahaan, semakin besar tugas mengembangkan persatuan dan keharmonisan. Untuk mencapai tujuan ini, departemen SDM melakukan berbagai yang bergantung pada ukuran perusahaan. Kegiatan ini dapat ditangani oleh bagian/devisi terpisah.

1.11.1 Bagian Ketenagakerjaan

Bagian ini bertanggung jawab untuk menjaga persediaan tenaga kerja yang memadai. Hal ini berkaitan erat dengan kegiatan setiap karyawan melalui semua fase pekerjaan mereka - perekrutan, induksi, pelatihan dan pengembangan, transfer, promosi, pensiun. Bagian ini juga bertanggung jawab untuk memelihara catatan yang relevan yang berkaitan dengan semua karyawan.

1.11.2 Bagian Promosi

Bagian ini biasanya merupakan bagian dari bagian ketenagakerjaan, dan bertanggung jawab untuk mengevaluasi kesesuaian karyawan untuk promosi. Tugasnya adalah

melaksanakan seleksi, promosi, transferring, demosi terhadap karyawan yang dianggap perlu.

1.113 Bagian Pelatihan, Pendidikan dan Pengembangan

Bagian ini memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

- Melakukan proses *training new comer*.
- Melakukan proses pelatihan motivasi kepada seluruh karyawan setiap 1 tahun sekali.
- Melakukan proses pelatihan sesuai dengan masing-masing departemen.
- Menyiapkan segala administrasi yang berhubungan dengan pelatihan.
- Mendata karyawan yang butuh pelatihan khusus.
- Membuat laporan rekapitulasi pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelaksanaan untuk dikirimkan ke direksi mereka melakukan pekerjaan mereka secara efektif.
- Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan yang berkaitan dengan pelatihan, pendidikan dan pengembangan lebih lanjut diagendakan secara teratur. Ini termasuk mengatur lokakarya internal, program eksternal, program pembelajaran jarak jauh / online, dll.

1.114 Bagian Medis

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya

keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

Bagian ini bertanggung jawab untuk memastikan perawatan kesehatan bagi karyawan. Ini dapat dilakukan melalui petugas medis *in-house* atau poliklinik eksternal. Namun, layanan pertolongan pertama (P2K) harus tersedia dalam perusahaan sehingga perawatan segera dapat diberikan jika terjadi cedera ringan atau kecelakaan. Pemeriksaan medis umum berkala juga dapat diselenggarakan. Jika suatu perusahaan menyediakan fasilitas perawatan kesehatan yang baik untuk karyawannya, itu akan dapat memastikan bahwa tidak banyak “jam kerja” yang terbuang.

1.115 Kesejahteraan Staf

Bagian ini biasanya dibagi dalam dua bagian:

- ***Divisi keselamatan:*** Tujuan divisi ini adalah untuk menemukan area bahaya, dan untuk menghilangkannya dengan mengadopsi langkah-langkah dan praktik keselamatan yang efisien. Perusahaan besar biasanya mempekerjakan petugas keselamatan untuk menjaga fungsi ini.

- ***Divisi fasilitas karyawan:*** Divisi ini berkaitan dengan berbagai kegiatan seperti kafetaria, fasilitas rekreasi, program liburan, fasilitas hukum, dll. Ruang lingkup fungsi ini tergantung pada ukuran dan keuangan perusahaan.

1.11.6 Bagian Hubungan Industri

Bagian ini berkaitan dengan pengaturan dan pemeliharaan prosedur untuk konsultasi bersama dengan karyawan, metode untuk menyelesaikan keluhan di tempat kerja, dll.

Bab 2

Perencanaan Tenaga Kerja, Rekrutmen dan Seleksi

2.1 Ekspansi Bisnis Perusahaan

Dalam dunia bisnis saat ini ada lebih banyak perusahaan kecil dibandingkan dengan yang besar. Dalam sebuah perusahaan kecil berbagai fungsi manajerial dilakukan oleh individu yang sama. Seorang manajer tunggal mengawasi kegiatan pemasaran, penjualan, administrasi umum dan sumber daya manusia. Seorang manajer produksi terlibat dalam produksi, pengemasan dan pengiriman barang. Seorang manajer keuangan bertanggung jawab atas keuangan serta pembelian. Ada sedikit masalah di perusahaan kecil dan dapat ditangani dengan mudah. Tetapi ketika sebuah perusahaan tumbuh besar, tugas dan kegiatannya semakin banyak dan tidak mungkin bagi seorang manajer tunggal untuk menangani berbagai kegiatan, dan menanganinya secara efektif. Pada tahap ini, diperlukan manajer khusus untuk memimpin berbagai departemen.

2.1.1 Pentingnya Manajer SDM

Umumnya karyawan dalam perusahaan kecil terbiasa dengan perubahan mendadak. Mereka juga sudah terbiasa berinteraksi dengan satu manajer untuk berbagai keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Kemudian akan menjadi sangat

sulit untuk memelihara hubungan dengan manajer departemen lainnya yang berkenaan dengan fungsi sehari-hari. Ketika sebuah perusahaan tumbuh menjadi perusahaan besar, aktivitasnya bertambah besar dan kompleks. Karena sumber daya manusia adalah faktor umum di semua departemen, kegiatan departemen SDM beragam dan kompleks. Oleh karena itu pada tahap ini perlu memiliki departemen SDM yang lengkap yang dikepalai oleh manajer SDM yang kompeten dan efektif.

2.2 Perencanaan SDM

Pemahaman tentang aktivitas ‘perencanaan sumber daya manusia’ atau ‘perencanaan tenaga kerja’ cukup rumit namun dapat di ringkas sebagai berikut:

“Ini adalah strategi terhadap akuisisi, pemanfaatan, peningkatan dan pengendalian sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.”

Dalam praktiknya, kegiatan perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan analisa kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Dalam langkah ini, berbagai variabel sumber daya manusia seperti pengurangan SDM, lowongan yang akan dibuka, promosi jabatan, mutasi karyawan, dan lain sebagainya perlu dimasukkan ke dalam pertimbangan. Selain itu, variabel tidak terduga seperti pengunduran diri serta pemecatan juga perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam analisa.

Ada empat kategori karyawan yang penting dalam perencanaan tenaga kerja. Masing-masing membutuhkan keputusan yang berbeda untuk dibuat seperti yang dijelaskan di bawah ini:

Kategori : Karyawan yang ada

Keputusan yang harus diambil terkait:

- Penilaian kinerja
- Produktifitas
- Penempatan posisi
- Kesempatan yang sama
- Pendidikan dan Pelatihan
- Remunerasi
- Promosi dan pengembangan karier

Kategori : Karyawan Baru

Keputusan yang harus diambil terkait:

- Perekrutan - sumber dan metode
- Prosedur pemilihan
- Ketentuan kerja
- Induksi
- Pelatihan di tempat kerja dan tambahan

Kategori : Karyawan Berpotensi

Keputusan yang harus diambil terkait:

- Perekrutan - sumber dan metode
- Hubungan Masyarakat
- Tingkat remunerasi
- Fasilitas karyawan

Kategori : Karyawan tidak bekerja lagi

Keputusan yang harus diambil terkait:

- Pemberhentian karena kinerja tidak baik, dll.
- Pensiun
- Prosedur redundansi/kelebihan karyawan
- Pergantian karyawan

Perencanaan SDM atau tenaga kerja bukanlah tugas yang sederhana atau hanya untuk jangka pendek. Perencanaan ini dilakukan untuk jangka panjang, minimal untuk jangka waktu lima tahun. Selama periode ini beberapa faktor dapat mempengaruhi perkiraan yang dibuat oleh departemen SDM. Mengingat hal ini, eksekutif SDM harus memiliki fleksibilitas untuk memodifikasi rencana mereka. Perubahan yang mungkin mempengaruhi perkiraan SDM antara lain :

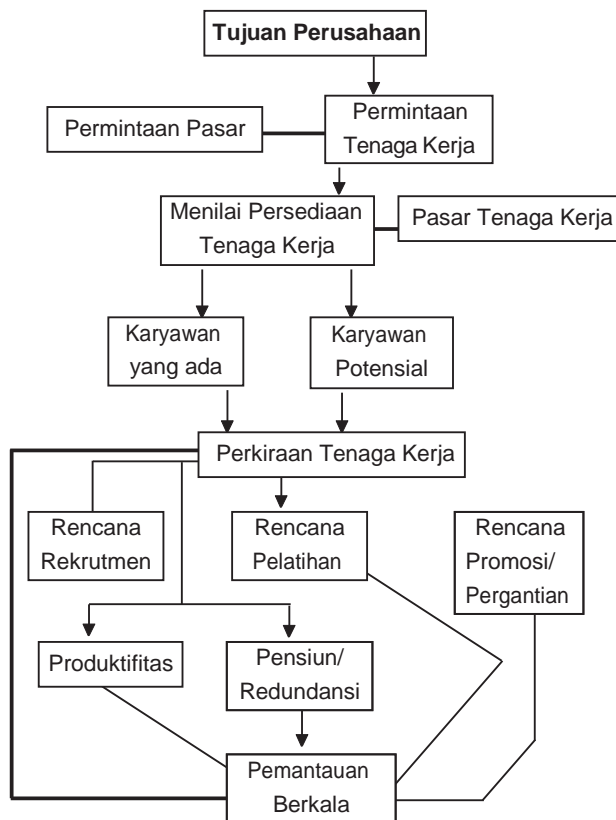
- Perekonomian negara;
- Tren ekonomi global;
- Tren politik dan peraturan pemerintah;
- Kegiatan serikat pekerja;
- Tren penambahan populasi;
- Kebijakan imigrasi;
- Pengembangan teknologi;
- Keragaman produk dan permintaan konsumen;
- Struktur dan kebijakan manajemen.

Langkah pertama dalam perencanaan tenaga kerja membutuhkan studi semua tingkat tenaga kerja yang ada. Ini akan menunjukkan di mana dan bagaimana tenaga kerja

digunakan, dan di mana ada kelebihan atau kekurangan. Proses ini membutuhkan pelaksanaan analisis kebutuhan perusahaan dan tenaga kerja berdasarkan persyaratan operasional yang diambil dari rencana perusahaan. Pada tahap berikutnya adalah membuat sebuah “model SDM” untuk perkiraan kebutuhan di masa depan. Model ini kemudian dibandingkan dengan situasi bisnis aktual. Perbandingan ini dibuat untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan sehubungan dengan hal berikut:

- Pengembangan perusahaan;
- Perubahan struktur pekerjaan;
- Evaluasi ulang pekerjaan;
- Kebutuhan atau kelebihan rekrutmen;
- Perubahan pola kerja;
- Kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
- Penerapan;
- Pemantauan.

Berdasarkan data yang diperoleh setelah analisis ini, perkiraan untuk ekspansi di masa depan atau yang lain dapat dibuat. Meskipun perkiraan belum tentu menjadi sesuatu yang pasti, namun perkiraan yang masuk akal untuk persyaratan di masa mendatang dapat dibuat. Diagram berikut menunjukkan proses perencanaan tenaga kerja.



2.3 Kontrol Regulasi Diri Tenaga Kerja

Regulasi diri (*self regulation*) adalah kemampuan untuk mengontrol perilaku sendiri. Mutu dan pengakuan eksistensi para tenaga kerja dapat dicapai jika karyawan sendiri memiliki tanggung jawab atas kegiatan yang mereka lakukan. Untuk mencapai ini, perusahaan biasanya menawarkan “bonus” atau penghargaan kepada karyawan, dan bonus ini dapat disesuaikan dengan biaya departemen dan tingkat kinerja. Dengan sistem ini, penghargaan dapat diberikan kepada karyawan secara proporsional dengan peningkatan gaji dan tabungan. Ini dapat

berhasil jika personel yang bersangkutan diizinkan untuk berpartisipasi dalam manajemen biaya departemen tertentu. Beberapa saran yang dapat berasal dari karyawan dapat meliputi:

- Karyawan menginformasikan manajemen tentang masalah operasional atau pekerjaan.
- Pekerjaan yang “*over-budget*” diserap secara sukarela seandainya itu merupakan pemborosan atau melalui pemutusan hubungan kerja.
- Karyawan membuat saran tentang mengurangi biaya atau meningkatkan efisiensi.
- Karyawan menyarankan pelatihan tingkat yang lebih tinggi.
- Pekerjaan tambahan dibagi oleh karyawan tetap.

2.4 Masalah yang Muncul Saat Ekspansi Perusahaan

Ketika proses ekspansi dimulai dalam suatu perusahaan, pentingnya posisi manajer SDM sering diabaikan oleh manajemen puncak. Sebelum ekspansi, dewan eksekutif mungkin telah terlibat dalam beberapa kegiatan, tetapi saat keadaan mengalami perubahan, tidak mungkin baginya untuk memberikan perhatian penuh pada fungsi SDM. Hal ini dapat menyebabkan masalah berikut:

- Eksekutif, yang sebelumnya mengawasi dan menangani fungsi SDM dan tanggung jawab lain-lainnya, mungkin tidak dapat memberikan kontribusinya dalam peran dalam manajemen yang diperluas fungsi-fungsinya.

- Perluasan perusahaan menyebabkan perubahan dalam sistem, peraturan dan regulasi bagi berbagai departemen. Departemen SDM paling terpengaruh karena aturan baru mungkin harus disusun untuk perusahaan yang lebih besar. Aturan-aturan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara karyawan.

Untuk mengatasi masalah ini, langkah-langkah berikut dapat diambil:

- Penunjukan dan penetapan seorang Manajer SDM penuh.
- Departemen SDM akan diberi jumlah staf yang cukup untuk membantu pelaksanaan pekerjaan rutin serta pekerjaan yang berkaitan dengan perencanaan jangka panjang.
- Jalur komunikasi baru akan dibangun dengan berbagai departemen dan semua karyawan.
- Grup konsultasi yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian dan departemen dapat dibentuk sehingga partisipasi karyawan dapat mengarah pada keharmonisan yang lebih besar dan penerimaan aturan dan peraturan baru yang mungkin diperlukan untuk memenuhi persyaratan yang diubah.
- Kelompok kerja kecil dapat dibentuk untuk memastikan bahwa karyawan mempunyai rasa memiliki. Ini akan memastikan bahwa penolakan awal dapat diatasi melalui langkah-langkah persuasi dan membangun kepercayaan.

2.5 Manajemen Ilmiah

Sebelum manajemen menjadi sebuah profesi, banyak pekerja melakukan berbagai tugas. Sistem ini memakan banyak waktu dan sering menyebabkan inefisiensi dalam kinerja beberapa tugas yang dibebankan. Sehingga manajemen yang terampil mulai mengatur kembali pekerjaan sedemikian rupa sehingga setiap pekerja melakukan satu tugas dalam rangka membawa perbaikan dalam sistem dan untuk meningkatkan efisiensi. Terbukti bahwa para pekerja menjadi lebih mahir dalam melakukan satu tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, dan waktu yang diambil oleh masing-masing pekerja untuk melakukan tugasnya sangat efisien.

2.5.1 Pembagian Kerja

Ketika proses setiap pekerja mengerjakan satu tugas tersendiri diberlakukan, yang dikenal sebagai '*division of labour*' atau 'pembagian kerja.' Tugas yang rumit dipecah menjadi tugas-tugas individu yang dapat dikelola di mana pekerja individu atau kelompok pekerja dapat mengkhususkan diri. Seperti diketahui bersama bahwa sebuah 'pekerjaan' terdiri dari sejumlah 'tugas', semakin sedikit tugas yang dilakukan seorang pekerja dalam pekerjaannya, semakin terampil dan efisien dia dalam melakukan tugas-tugas ini. Contoh yang paling terkenal dari spesialisasi ini adalah dalam industri mobil di mana setiap pekerja mengerjakan tugas khusus individu. Berbagai bagian *spare part* bermotor terjejer di sepanjang "jalur perakitan" pekerja sehingga setiap pekerja dapat melakukan pekerjaan pada bagiannya sebelum diteruskan ke pekerja berikutnya yang

melakukan tugas spesifiknya. Saat ini spesialisasi dipraktekkan di hampir setiap perusahaan. Untuk melakukan spesialisasi ini, dan memperbaruinya secara berkala, tim ahli mungkin akan dilibatkan untuk melakukan studi tertentu.

2.6 Studi Organisasi dan Metode (Studi O&M)

Metode O&M (Organisasi dan Metode) mempunyai fungsi sebagai kegiatan penunjang bagi pimpinan agar dapat mencapai organisasi yang efisien, tata kerja, procedure kerja dan system kerja dengan mengupayakan pemakaian yang seefisien mungkin terhadap sumber – sumber yang dipunyai perusahaan baik tenaga kerja, uang, material, maupun alat – alat yang dibutuhkan.

O&M terutama berkaitan dengan prosedur administrasi dan menggunakan teknik seperti riset operasi, studi kerja, dan analisis sistem. Ini pada dasarnya adalah pemeriksaan sistematis kegiatan untuk meningkatkan penggunaan efektif sumber daya manusia dan material lainnya. Pada dasarnya ini adalah fungsi spesialisasi yang memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efisiensi dan kontrol perusahaan. Dengan cara ini, dapat dilihat sebagai fungsi penting yang harus menjadi bagian dari susunan perusahaan mana pun. Misalnya, Studi O&M dapat dilakukan untuk menyederhanakan pekerjaan kantor dan mengurangi biaya. Mungkin untuk mengurangi penggunaan kertas dan menghilangkan aktivitas yang tidak perlu, atau menghilangkan waktu yang terbuang. Untuk ini, ia dapat menemukan solusi dalam merekomendasikan sistem e-mail dan memposting

informasi di web perusahaan daripada mengirim salinan pada kertas.

Studi O&M dapat memberikan dasar bagi pendekatan untuk semua proyek. Langkah-langkah dasar yang harus diikuti dapat diringkas sebagai berikut:

- Memilih area / proses yang membutuhkan perhatian.
- Mencatat situasi saat ini.
- Menganalisis dan memeriksa situasi saat ini.
- Mengembangkan, merancang dan mengevaluasi solusi alternatif dan merekomendasikan peluang peningkatan.
- Menerapkan solusi yang dipilih. Ini dapat dilakukan atas dasar uji coba pra eksekusi.
- Menjaga dan memantau solusi yang diterapkan. Ini untuk memastikan bahwa apa yang dimaksudkan untuk diterapkan telah dilaksanakan. Ini juga untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai.

2.7 Perekrutan Karyawan Baru

Istilah “rekrutmen” mengacu pada tahap pertama dalam proses mengisi lowongan di suatu perusahaan. Lowongan ini dapat timbul karena hal-hal berikut:

- ***Penciptaan posisi baru:*** Mungkin perlu karena peningkatan beban kerja karyawan yang ada atau ekspansi umum perusahaan. Pertama, departemen SDM harus menganalisis bahwa tidak mungkin bagi pekerja tetap untuk berbagi pekerjaan tambahan.

- ***Pengunduran diri / pemutusan hubungan kerja dari karyawan yang ada:*** Departemen SDM mula-mula harus mempertimbangkan dan memutuskan apakah perlu mengisi lowongan ini dengan karyawan baru. Bisa juga mempertimbangkan untuk mendistribusikan pekerjaan karyawan ini di antara yang sudah ada (mutasi/promosi). Hal ini merupakan kesempatan untuk mendesain ulang alokasi pekerjaan untuk berbagai karyawan yang ada.

2.8 Kebijakan Rekrutmen

Kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus di dasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini berhasil tidaknya penarikan (rekrutmen) ini dipengaruhi oleh tiga hal yaitu:

- (1) Kondisi organisasional (kebijaksanaan dalam promosi, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status karyawan, *job specification*,
- (2) Kebiasaan pencari kerja (pengalaman, pendidikan) dan;
- (3) Kondisi eksternal (lingkungan) seperti pengangguran, sedikitnya angkatan kerja ahli yang dibutuhkan, proyeksi angkatan kerja, peraturan perundang-undangan.

Proses perekrutan dapat dimulai dengan beberapa cara. Penarikan dapat berasal dari sumber internal dan eksternal.

2.8.1 Perekrutan Internal

Sumber internal merupakan karyawan perusahaan yang akan mengisi tempat (lowongan) yang ada dengan cara memutasikan karyawan yang memenuhi jabatan yang diperlukan. Lowongan dapat diisi oleh orang yang sudah bekerja di perusahaan di posisi, bagian, atau departemen lain. Ini dapat memberikan peluang untuk pemindahan atau promosi ke karyawan yang sudah ada yang mungkin tertarik dengan posisi ini. Keuntungan dari transfer atau promosi internal tersebut adalah:

- Karyawan menyadari bahwa kerja keras dapat apresiasi melalui promosi. Ini mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar di antara karyawan.
- Keterampilan dan potensi kandidat internal sudah diketahui oleh manajer, sehingga mungkin mudah untuk mentransfer / mempromosikan karyawan seperti itu tanpa melalui seluruh proses rekrutmen.
- Karyawan yang telah dipromosikan memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan dan perusahaan. Oleh karena itu periode induksi dan pelatihan untuk karyawan tersebut mungkin lebih pendek daripada pendatang baru.

Namun, ada beberapa kelemahan dalam perekrutan internal yakni :

- Perusahaan akan kehilangan kesempatan mendapatkan karyawan - khususnya di tingkat manajerial - yang mungkin membawa ide-ide dan inovasi baru.

- Karyawan lain - yang tidak dianggap - dapat mengembangkan perasaan cemburu dan dendam dan mungkin tidak dapat bekerja sama dengan karyawan yang dipromosikan ini.

Untuk mengatasi permasalahan ini, manajemen harus memastikan bahwa:

- Rincian lowongan diedarkan ke semua karyawan;
- Seleksi harus dilakukan secara adil dan tidak memihak;
- Seleksi harus didasarkan pada prestasi dan kinerja.

2.8.2 Rekrutmen Eksternal

Ini melibatkan pengisian lowongan dari sumber di luar perusahaan. Sumber-sumber ini dapat meliputi:

- Lembaga Pendidikan/Keterampilan
- Sekolah Tinggi, Akademi Teknik dan Universitas
- Agen tenaga kerja
- Konsultan pengadaan tenaga kerja
- Iklan di surat kabar
- Posting di situs web lowongan kerja

2.8.3 Rekomendasi Karyawan

Ini adalah campuran dari sumber internal dan eksternal. Karyawan yang ada dapat diminta untuk merekomendasikan teman dan kerabat mereka yang mungkin cocok untuk pekerjaan tertentu. Namun, harus diperhatikan bahwa proses ini diikuti secara adil sehingga tidak ada karyawan yang merasa dendam.

2.9 Proses Rekrutmen

Sebelum keputusan tentang rekrutmen dibuat, perlu dipastikan bahwa berbagai aspek calon karyawan baru telah dipertimbangkan. Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dilakukan lebih dulu identifikasi tentang kebutuhan tenaga kerja dan analisis beban, kemudian menentukan standar pembanding (analisis jabatan dan spesifikasi jabatan). Untuk tujuan ini, berbagai langkah harus diambil.

2.9.1 Analisis Pekerjaan

Pekerjaan adalah entitas organisasional. Pekerjaan haruslah dirancang untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasional. Kewajiban dan tanggung jawab setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan menentukan kebutuhan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk kedalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, analisis pekerjaan adalah esensial untuk menentukan persyaratan-persyaratan sumberdaya manusia perusahaan.

Dari sudut pandang organisasi, analisis pekerjaan dapat dilihat sebagai suatu pola dari peran-peran dan merupakan cetak biru (*blueprint*) untuk koordinasinya. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakannya. Oleh karena itu, jika seorang karyawan diketahui melakukan beberapa kegiatan yang tidak diperlukan dari pekerjaan tertentu, itu masih harus menjadi bagian dari analisis pekerjaan.

Sifat pekerjaan berubah selama periode waktu tertentu. Perkembangan baru akan terus ada dan personil baru mesti dipekerjakan. Semua ini mengharuskan pekerjaan ditinjau dan dianalisis menyesuaikan keadaan yang berubah.

Pekerjaan apa pun terdiri dari sejumlah tugas. Beberapa di antaranya memerlukan keterampilan, pengetahuan, dan pelatihan khusus. Tugas lain mungkin lebih mudah. Untuk menggambarkan suatu pekerjaan, pertama-tama perlu dianalisis. Ini dilakukan untuk mengetahui hal-hal berikut tentang pekerjaan:

- Apa saja tugas berbeda yang harus dilakukan - apakah itu tugas individu (tunggal) atau sejumlah kecil tugas kelompok (rangkap).
- Bagaimana tugas berbeda-beda ini harus dilakukan. Ini berarti prosedur untuk melakukan tugas-tugas ini dengan cara sebaik mungkin.
- Jenis kualifikasi (pendidikan, pelatihan, keterampilan, dll.) Dan kualitas pribadi (penglihatan yang baik, pendengaran yang baik, suara yang menyenangkan, dll.) yang harus dimiliki oleh kandidat.
- Untuk apa dan kepada siapa pelaksana tugas harus bertanggung jawab.

Informasi yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan memainkan peranan yang sangat penting bagi Departemen SDM, karena analisis pekerjaan menyediakan data minimal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan personalia. Analisis pekerjaan dapat membantu penciptaan prosedur dan dokumentasi

personalia, seperti deskripsi jabatan, yang menyoroti tanggungjawab dan hubungan pekerjaan; spesifikasi jabatan, yang mendefinisikan keahlian dan pengalaman pendidikan; dan evaluasi pekerjaan, yang membuat nilai relatif pekerjaan untuk gaji dan upah. Analisis pekerjaan diperlukan untuk menilai kinerja dan kebutuhan akan pelatihan dan juga menyediakan informasi dasar untuk perekrutan. Analisis pekerjaan dapat menopang struktur dan desain organisasi dengan menjelaskan peran (pola perilaku yang diharapkan berdasarkan tujuan organisasional).

2.9.2 Deskripsi Pekerjaan

Hasil yang pertama dan langsung diperoleh dari proses analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan. Deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Hasil analisis pekerjaan ditetapkan dalam uraian tugas. Ini mendefinisikan pekerjaan tertentu. Membuat dan menyusun deskripsi untuk pekerja bagian produksi, pegawai administrasi dan pengawas lini pertama merupakan pekerjaan yang tidak bisa dianggap enteng. Dua jenis uraian deskripsi pekerjaan berbeda satu sama lain, hali ini dapat di lakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- Deskripsi pekerjaan tingkat bawah umumnya ditulis oleh departemen SDM, tetapi deskripsi pekerjaan manajerial

ditulis oleh eksekutif yang sedang menjabat dan / atau atasannya.

- Uraian pekerjaan di tingkat bawah ditulis untuk administrasi penggajian, oleh karena difokuskan langsung pada tugas sehari-hari yaitu tugas yang harus dilakukan. Di sisi lain, deskripsi untuk pekerjaan tingkat yang lebih tinggi biasanya disebut uraian jabatan lebih erat kaitannya dengan perencanaan perusahaan. Di dalam membuat deskripsi jabatan bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu dapat dimulai dengan mencoba menjawab pertanyaan "apa" dan "mengapa" kita melaksanakan pekerjaan tersebut, dan "bagaimana" melaksanakannya

Deskripsi pekerjaan menjelaskan pekerjaan tertentu. Ini menyatakan tujuan dari suatu pekerjaan dan hubungannya dengan pekerjaan dan orang lain. Deskripsi pekerjaan berisi berikut ini:

- Judul pekerjaan, bagian atau departemen, dan perincian kelompok kerja.
- Tujuan pekerjaan, misalnya, untuk jabatan pengawas bagian layanan pelanggan:
"Untuk memastikan bahwa keluhan dan pertanyaan pelanggan segera ditangani."
- Daftar tugas
- Tanggung jawab - untuk apa dan kepada siapa orang tersebut akan bertanggung jawab.

- Informasi tentang hubungan dengan orang-orang yang terhubung dengan pekerjaan - baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- Informasi tentang lingkungan kerja - kantor pribadi atau kantor terbuka.
- Rincian tentang jam kerja, liburan, cuti sakit, dll.
- Rincian tentang gaji, lembur, bonus, dan penghargaan lainnya.

Deskripsi pekerjaan memberikan informasi terperinci tentang pekerjaan itu, dan bahkan memungkinkan seorang kandidat untuk mengambil keputusan apakah dia ingin mengambil pekerjaan itu atau tidak. Selain itu juga mempersiapkan dia untuk melakukan tugas dengan pemahaman penuh dan tanpa keraguan.

2.9.3 Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan memberikan perincian tentang kualitas pribadi yang diinginkan oleh seorang kandidat. Ini membantu perusahaan untuk memutuskan apakah seorang kandidat tertentu cocok untuk pekerjaan itu. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Rincian spesifikasi pekerjaan meliputi:

- Kualitas fisik - usia, kesehatan umum, dll.
- Kualitas mental - kewaspadaan, kesabaran, dll.

- Keterampilan - penggunaan IT, pengetahuan teknis dll. (Sesuai jenis pekerjaan)
- Kualifikasi - pendidikan, pengalaman, pelatihan dll.
- Kepribadian - dapat diandalkan, jujur, pekerja keras, menyenangkan dll.

Melalui spesifikasi, departemen SDM dapat memutuskan apakah kandidat tersebut cocok secara fisik, mental, keterampilan dan kualifikasi - untuk pekerjaan yang telah dilamarnya. Dan juga untuk menunjukkan kemampuan kandidat untuk bekerja sebagai anggota tim yang produktif.

2.9.4 Membuka Lowongan Kerja

Setelah analisis pekerjaan yang relevan, uraian pekerjaan dan spesifikasi selesai dibuat, departemen SDM bersiap untuk mengambil langkah-langkah untuk menarik kandidat yang cocok untuk melamar pekerjaan tersebut. Untuk tujuan ini, iklan harus diposting dengan semua detail yang relevan seperti di bawah ini:

- Nama lengkap perusahaan, alamat, dan jenis perusahaannya;
- Jabatan/bagian yang dibutuhkan;
- Rincian tugas;
- Kualitas pribadi pelamar;
- Informasi tentang gaji dan tunjangan lainnya;
- Informasi tentang cara mendaftar, dan dokumen apa yang harus dilampirkan dalam lamaran.

2.9.5 Formulir Lamaran Kerja

Dalam sebagian besar kasus, formulir lamaran dikirimkan kepada pelamar, atau diposting di situs web perusahaan untuk diisi oleh pelamar dan dikirim ke perusahaan. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua informasi yang relevan yang dicari perusahaan tersaring dan didapatkan. Ini memungkinkan departemen SDM untuk membuat daftar pendek kandidat tanpa membuang waktu atau usaha, atau kadang-kadang menolak beberapa pelamar karena ingin informasi lengkap. Formulir lamaran kerja dirancang sedemikian rupa untuk memperoleh informasi secara berurutan. Ini membantu departemen SDM dalam proses seleksi. Mungkin perlu untuk merancang set formulir aplikasi yang terpisah untuk berbagai jenis pekerjaan. Namun, formulir aplikasi standar memiliki desain berikut untuk mendapatkan informasi tentang pemohon:

- Bagian-A: Ini termasuk informasi standar seperti nama, alamat, umur, kebangsaan, tempat tinggal, detail kontak dll.
- Bagian-B: Ini termasuk informasi tentang kondisi fisik seperti tinggi badan, berat badan, penyakit yang ada, dll. Ini membantu dalam memastikan apakah kandidat sehat secara fisik dan mental.
- Bagian-C: Ini mencakup informasi tentang latar belakang pendidikan dan pelatihan.
- Bagian-D: Ini mencakup riwayat pekerjaan sebelumnya untuk melihat jenis pekerjaan apa pengalaman yang dimiliki kandidat.

- Bagian-E: Ini mencakup informasi tentang hobi, minat, dll., Yang membantu SDM departemen untuk memastikan bagaimana pemohon memanfaatkan waktu luangnya. Jenis ini informasi sangat penting untuk posisi manajerial.
- Bagian-F: Ini meminta referensi dari majikan sebelumnya atau profesional lainnya. Terkadang sebuah kredibilitas pemohon dapat dipastikan dengan menghubungi sang pemberi informasi.
- Bagian-G: Informasi tambahan lainnya, yang kurang di bagian sebelumnya, dapat disediakan oleh pemohon.
- Bagian-H: Ini mencakup deklarasi oleh pemohon bahwa informasi yang diberikan olehnya / dia akurat dan dapat diverifikasi. Dan tersedia ruang untuk tanda tangan dan tanggal pemohon aplikasi.

2.9.6 Lampiran Surat Lamaran Kerja

Cukup sering pelamar diminta untuk melampirkan dokumen tertentu dalam surat lamaran yang sudah diisi. Dokumen yang paling sering ditanyakan adalah sebagai berikut:

- Rekomendasi atau surat referensi dari mantan majikan atau orang lain yang diketahui oleh pelamar, dan juga siapa yang dapat menyatakan tentang sikap, keterampilan, dan kemampuan kerjanya.
- Salinan sertifikat, gelar, atau diploma.
- Curriculum Vitae (CV) - daftar riwayat hidup

2.10 Proses Seleksi

Setelah lamaran diterima, informasi tentang pelamar dibandingkan dengan persyaratan untuk posisi yang diminta oleh pelamar. Pelamar yang memenuhi kriteria, dipilih dan diundang untuk menghadiri wawancara pribadi.

2.10.1 Wawancara Kerja

Sistem wawancara

Wawancara adalah pertemuan tatap muka dan diskusi antara pelamar dan perwakilan pemberi kerja. Bergantung pada jenis pos, wawancara dapat dilakukan oleh satu manajer - biasanya manajer SDM - atau manajer SDM dan manajer departemen di mana wawancara dilakukan. Untuk posisi manajerial ada panel pewawancara termasuk manajer SDM, manajer departemen, salah satu manajer top, dan spesialis wawancara internal / eksternal.

Tujuan wawancara

Tujuan wawancara kerja adalah sebagai berikut:

- Untuk mengkonfirmasi informasi yang sudah disediakan oleh pemohon;
- Untuk memungkinkan pewawancara membandingkan secara rinci karakteristik pribadi setiap pelamar dengan yang disediakan dalam surat lamaran;
- Untuk memungkinkan pewawancara menilai perilaku, tingkah laku, kewaspadaan pelamar, dll .;

- Untuk memungkinkan pelamar mencari informasi yang relevan tentang pekerjaan dan perusahaan secara keseluruhan;
- Untuk memungkinkan pewawancara membuat daftar kandidat yang paling cocok dari antara mereka yang menghadiri wawancara.

Melakukan wawancara kerja

Untuk memastikan bahwa proses wawancara berhasil, perlu untuk memiliki perencanaan dan persiapan yang tepat untuk hal yang sama. Perencanaan dan persiapan berikut membantu pewawancara:

- Setiap pewawancara harus menguasai deskripsi pekerjaan dan spesifikasi karyawan sebelum melakukan wawancara.
- Setiap pewawancara harus membuat catatan tentang rincian yang relevan dari pelamar, dan juga harus membuat catatan tentang informasi tambahan yang dia ingin kumpulkan. Pewawancara yang berbeda di panel mungkin memiliki urutan informasi penting yang berbeda yang ingin mereka cari.
- Semua pewawancara harus memutuskan urutan topik yang akan dibahas selama wawancara sehingga duplikasi pertanyaan dari pewawancara yang berbeda dapat dihindari. Namun, harus ada ruang untuk fleksibilitas tergantung pada kepribadian dan keterampilan kandidat yang berbeda-beda.

Melakukan wawancara untuk hasil terbaik:

- Pewawancara harus memahami bahwa beberapa kandidat mungkin malu atau gugup pada awal wawancara. Mereka perlu merasa nyaman dengan memulai wawancara dengan percakapan umum seperti waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tempat wawancara, moda transportasi mereka, tempat tinggal mereka dll. Proses ini harus dimulai dari waktu mereka datang dan menunggu giliran untuk wawancara. Mereka perlu disambut dengan ramah oleh sekretaris atau resepsionis, dan jika mereka harus menunggu beberapa saat dalam kasus beberapa kandidat menghadiri wawancara, dengan menawarkan segelas air atau secangkir teh / kopi dll .
- Ruang di mana wawancara dilakukan harus nyaman dan tenang, yaitu jauh dari printer komputer, dering telepon. Ini akan memastikan bahwa tidak ada gangguan selama proses wawancara.
- Pewawancara harus menyambut mereka dengan menyenangkan dengan berdiri dan berjabat tangan, atau dengan memberikan komentar yang ramah dan menyenangkan, dll.
- Untuk hasil terbaik, kandidat harus didorong untuk berbicara dan memberikan informasi tanpa sering interupsi. Pewawancara perlu bicara lebih sedikit. Fokusnya harus pada kandidat yang berbicara.
- Jika seorang kandidat memberikan jawaban yang salah untuk pertanyaan tertentu, pewawancara tidak boleh

menunjukkan kesalahannya. Pertanyaan tambahan mungkin ditanyakan, atau topiknya dapat diubah.

- Beberapa pewawancara memiliki kebiasaan “pamer” di depan anggota panel lainnya dan memulai ‘ngoceh’ tentang topik tertentu. Ini benar-benar tidak dapat diterima. Adalah kandidat yang diwawancarai dan bukan pewawancara.
- Sebelum wawancara ditutup, pewawancara harus yakin bahwa semua pertanyaan yang relevan telah diajukan. Pada tahap ini, kandidat harus diberi kesempatan untuk mencari informasi tentang pekerjaan dan perusahaan, dan jawaban yang jelas dan tepat harus diberikan.
- Akhirnya, kandidat harus diberi tahu kapan dia dapat mengharapkan untuk mengetahui hasil dari wawancara, dan harus meninggalkan ruang wawancara dengan perasaan yang menyenangkan dan pikiran positif.

2.10.2 Tes Seleksi

Untuk beberapa posisi, tes tertentu mungkin digunakan sebagai bahan pelengkap wawancara. Beberapa seleksi tes cukup mudah, seperti:

- Tes kerja (*Work tests*): Tes dirancang untuk memeriksa apakah seorang kandidat memiliki keahlian seperti yang dia klaim. Sebagai contoh, seorang sekretaris mungkin diminta untuk mengetik atau seorang pengemudi diminta untuk mengendarai kendaraan bermotor, atau operator fork-lift dibutuhkan karena keterampilannya dalam menjalankan mesin.

- Tes bakat (*Aptitude tests*): Tes ini dirancang untuk menunjukkan keterampilan dalam melakukan tugas-tugas sederhana.
- Tes kecerdasan (*Intelligence tests*): Tes dirancang untuk menguji kemampuan penalaran.
- Tes kepribadian (*Personality tests*): Tes ini dirancang untuk menggali karakter yang dimiliki atau kurangnya ciri-ciri karakter tertentu.

Tes atau pengujian ini biasanya disesuaikan dengan jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Selain itu, ada juga perusahaan atau organisasi yang menerapkan tes minat (*activity preferences test*), tes tulisan tangan (*graphology test*), tes kesehatan (*medical test*), tes psikometri (*psycometric test*) dan tes lainnya

2.10.3 Surat Pengangkatan

Setelah proses seleksi dilakukan, kandidat yang paling cocok dan sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi syarat sebaiknya diinformasikan melalui telepon, dan kemudian konfirmasi tertulis akan dikirim. Surat ini harus berisi semua perincian yang relevan seperti pos, tanggal bergabung, dan pejabat yang harus dilapor oleh kandidat. Surat pengangkatan harus berisi, atau disertai dengan 'syarat dan ketentuan kerja', seperti jam kerja, gaji awal, tunjangan lain, dan bahkan mungkin salinan uraian pekerjaan yang relevan. Keputusan untuk menunjuk harus dikomunikasikan sedini mungkin karena seorang kandidat mungkin telah menerima penunjukan di tempat lain jika ada jeda waktu yang lama antara wawancara dan penawaran penunjukan. Selain itu, jika kandidat, yang nomor satu dalam

daftar, tidak tersedia, ada waktu untuk menawarkan posting ke kandidat berikutnya pada daftar yang dipilih.

2.10.4 Menangani Pelamar yang Gagal

Calon yang tidak berhasil dalam wawancara harus diberi tahu sejak awal mungkin dengan kata-kata yang ditulis dengan bijaksana, yang akan mengurangi kekecewaan dan menghindari rasa marah. Namun, meskipun seorang kandidat tidak / belum sesuai dengan pekerjaan tertentu, mungkin orang yang bersangkutan bisa cocok untuk jabatan serupa atau jabatan lain di masa depan. Oleh karena itu, perlu menyimpan data pelamar (bersama dengan catatan wawancara yang relevan dll) dari kandidat tersebut, sehingga jika mungkin lowongan yang sesuai muncul di masa depan, kandidat yang relevan dapat dihubungi.

2.10.5 Masa Percobaan atau *Training*

Sangat umum bagi orang untuk ditawari pos dengan syarat bahwa mereka harus melalui masa percobaan atau 'trial period' awal. 'Periode ini mungkin satu bulan, tiga bulan atau bahkan lebih lama, tergantung pada senioritas jabatan atau pada jumlah pelatihan yang diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan standar yang diperlukan. Masa percobaan memungkinkan pemberi kerja untuk menilai apakah kandidat yang dipilih benar-benar cocok dalam situasi kerja kehidupan nyata. Pada saat yang sama, periode ini memberikan waktu karyawan baru untuk memutuskan apakah ia akan senang bekerja untuk perusahaan. Pada akhir masa percobaan,

karyawan baru dapat dipanggil untuk berbicara dengan manajer departemen atau SDM di mana laporan tentang kemajuan yang dibuat dapat dibahas. Jika kedua pihak puas, karyawan tersebut 'dikonfirmasi' diterima penuh dan ditempatkan di bagian tertentu, jika tidak, ia harus diberi tahu dan pekerjaan tersebut dapat dihentikan.

Bab 3

Induksi, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

3.1 Induksi

3.1.1 Makna dan Tujuan

Singkatnya, induksi adalah proses memperkenalkan karyawan yang terjadi pada hari ketika ia bergabung dengan organisasi dan diberikan informasi dasar yang diperlukan untuk menyesuaikan sesegera mungkin di organisasi baru untuk mendapatkan efisiensi maksimum dalam waktu minimum. Proses ini membantu membuat kesan pertama yang positif pada karyawan baru yang mereka miliki di perusahaan.

Dalam proses ini, karyawan dibuat sadar akan hierarki organisasi dan ulasan diberikan dalam sejarah perusahaan. Tinjauan tersebut terkait dengan misi perusahaan, visi, nilai-nilai, kebijakan, norma, sejarah majikan, klien dan mitra, kode pakaian dan sebagainya.

Proses induksi dimaksudkan untuk memasukkan seorang karyawan baru ke dalam lingkungan sosial baru dari pekerjaannya. Karyawan baru diperkenalkan dengan situasi pekerjaannya dan diberi informasi tentang peraturan, kondisi kerja, hak istimewa dan kegiatan serta keterangan lain yang berkaitan dengan perusahaan. Penting untuk memberi karyawan baru kesan yang

baik pada hari pertama kerja. Namun, program induksi tidak boleh berakhir di sana. Penting juga untuk memiliki program induksi sistematis, yang dilakukan selama beberapa hari, untuk mencakup semua wilayah dalam waktu yang seefektif mungkin. Sebagian besar informasi kemungkinan terkandung dalam buku pegangan yang didistribusikan kepada semua karyawan, dan dalam hal pekerja pangkat dan file, program induksi dapat terdiri dari penjelasan singkat oleh anggota departemen SDM atau supervisor yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam hal karyawan untuk pos pengawas dan manajerial, pelatihan induksi mungkin lebih rumit. Beberapa perusahaan menunjukkan film yang menjelaskan kegiatan mereka. Yang lain mengatur pidato penjelasan dan presentasi tentang perusahaan dan praktiknya. Di beberapa perusahaan, karyawan baru menghabiskan waktu mulai dari satu hari hingga beberapa bulan di setiap departemen untuk mendapatkan pengalaman langsung dalam berbagai jenis pekerjaan.

3.1.2 Program Induksi yang Efektif

Di beberapa perusahaan, program induksi dibagi menjadi beberapa fase. Pada fase pertama, induksi umumnya dilakukan oleh anggota departemen SDM yang menginformasikan rincian karyawan baru yang berkaitan dengan perusahaan. Pada fase kedua, induksi dilakukan oleh penyelia departemen tempat karyawan baru akan bekerja. Dia memberi tahu pendatang baru tentang pekerjaannya, tugas, tanggung jawab, pentingnya pekerjaannya dalam kaitannya dengan pekerjaan lain, dll. Selanjutnya, dia diperkenalkan kepada anggota tim lainnya.

Program induksi harus disusun dengan, melibatkan dan berkonsultasi dengan semua bagian/departemen yang ada.. Proses konsultasi bergantung pada ukuran dan kompleksitas bisnis, pihak-pihak tersebut antara lain:

- Manajemen senior
- Pengawas atau manajer lini
- Pejabat SDM
- Manajer Kesehatan dan Keselamatan
- Perwakilan karyawan atau serikat pekerja

3.1.3 Pihak yang Terlibat dalam Program Induksi

Induksi biasanya diselenggarakan melalui tatap muka karyawan baru dan mendengarkan keterangan/penjelasan dari orang lain yang berkompeten tentang berbagai aspek bisnis. Metode lain termasuk informasi tertulis, alat bantu audio-visual dan diskusi kelompok. Hal-hal berikut ini umumnya tercakup dalam program induksi:

- Pengantar bisnis / departemen dan struktur personel / manajemennya
- Tata letak bangunan (pabrik / kantor)
- Syarat dan ketentuan kerja
- Kebijakan personel yang relevan, seperti pelatihan, promosi, kesehatan dan keselamatan
- Aturan dan prosedur bisnis
- Pengaturan untuk keterlibatan dan komunikasi karyawan
- Manfaat dan fasilitas kesejahteraan dan karyawan

3.1.4 Tindak Lanjut

Pembicaraan informal “tindak lanjut” antara manajer bagian / departemen dan karyawan baru selama beberapa minggu pertama dapat menguntungkan karena akan menghilangkan keraguan dan kesalahpahaman yang mungkin ada dalam diri karyawan baru. Hal ini juga untuk memastikan bahwa manajer yang bersangkutan dapat menemukan kesalahan atau kekurangan dalam pekerjaan karyawan baru dan segera memperbaikinya. Ia juga dapat memberikan bantuan dan saran praktis. Tujuan akhirnya adalah menghasilkan hubungan kerja yang baik antara manajer dan karyawan baru - sehingga memastikan efisiensi dan produktivitas karyawan baru untuk kepentingan perusahaan.

3.2 Pelatihan dan Pengembangan

Setelah para kandidat dipilih untuk dan ditempatkan pada bagiannya masing-masing, dan program induksi telah selesai, ada kewajiban bagi manajemen untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan mereka. Ini karena efisiensi perusahaan sangat tergantung pada pelatihan dan pengembangan personel. Khususnya pada masa sekarang ini, ketika proses dan teknik manajemen menjadi sangat rumit, ada kebutuhan besar dalam manajemen untuk mengatur pelatihan dan pengembangan personelnnya. Secara umum, seolah-olah penggunaan istilah ‘pelatihan’ dan ‘pengembangan’ dimkanai sebagai hal yang sama. Ada perbedaan dalam konteks dan teknik pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan

untuk melakukan pekerjaan tertentu. Bagian ini menanamkan keterampilan khusus untuk tujuan tertentu. Pada tahap ini terutama berorientasi pada pekerjaan. Pelatihan diberikan kepada karyawan lama dan baru selama mereka aktif di perusahaan. Sebaliknya, pengembangan mencakup proses di mana manajer dan eksekutif tidak hanya memperoleh keterampilan dan kompetensi dalam pekerjaan mereka saat ini tetapi juga kapasitas untuk posisi manajerial di masa depan.

3.3 Manfaat Pelatihan

- Program pelatihan membantu meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil.
- Membantu setiap anggota individu untuk memanfaatkan dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri sepenuhnya.
- Karyawan merasa bahwa mereka diperhatikan oleh manajemen, dan ini mengarah pada peningkatan moral mereka.
- Dengan pelatihan, pekerja dimungkinkan untuk menggunakan bahan dan peralatan yang paling ekonomis dan terbaik. Ini menghasilkan pengurangan biaya produksi.
- Karyawan yang terlatih membutuhkan lebih sedikit pengawasan. Karena itu, penyelia dapat meningkatkan rentang manajemennya. Ini menghasilkan pengurangan biaya pengawasan.
- Karena pelatihan membantu membangun lini kedua dari petugas yang kompeten, akan ada penggantian yang kompeten untuk posisi yang lebih bertanggung jawab.

- Ketersediaan personel terlatih memastikan stabilitas dan fleksibilitas jangka panjang dalam perusahaan.
- Ketika manajer dihadapkan pada konsep, informasi dan teknik terbaru, mereka menjadi lebih berkualitas. Dengan ini, mereka meningkatkan nilai pasar dan kekuatan penghasilan.

3.4 Jenis Program Pelatihan

Semua program pelatihan yang dirancang oleh perusahaan dapat berupa salah satu dari jenis yang dinyatakan di bawah ini:

3.4.1 Pelatihan Kerja

Tujuan dari pelatihan kerja adalah untuk meningkatkan pengetahuan pekerja tentang pekerjaan yang menjadi perhatian mereka sehingga efisiensi dan keterampilan kinerja mereka meningkat. Dalam pelatihan kerja, pekerja mempelajari metode penanganan mesin dan peralatan yang benar, menghindari kecelakaan, mengatasi kemacetan dll.

3.4.2 Pelatihan Penyegaran

Pada saat pengangkatan awal, karyawan secara resmi dilatih untuk pekerjaan mereka, tetapi seiring berjalannya waktu, mereka mungkin lupa beberapa metode yang diajarkan kepada mereka atau beberapa metode atau bahkan semuanya mungkin sudah ketinggalan zaman karena perkembangan teknologi. Karenanya pelatihan penyegaran diatur untuk karyawan yang ada untuk memungkinkan mereka menyegarkan dan meningkatkan

pengetahuan mereka. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman dan berbagai inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang sama sekali tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satu contoh dari pelatihan jenis ini adalah training dalam hal penggunaan komputer sampai dengan internet untuk para karyawan yang selama ini hanya menggunakan mesin ketik dalam membuat dokumen-dokumen perusahaan.

3.4.3 Pelatihan Promosi

Banyak perusahaan telah mengadopsi kebijakan mengisi beberapa lowongan di tingkat yang lebih tinggi dengan mempromosikan karyawan yang sudah ada. Ketika karyawan yang ada dipromosikan dalam suatu perusahaan, mereka diharuskan memikul tanggung jawab baru. Untuk ini, mereka memerlukan pelatihan agar mereka tidak mengalami kesulitan untuk memikul tanggung jawab pada posisi barunya.

3.5 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan kerja merupakan proses yang membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan pikiran, tindakan, kecakapan/skill, pengetahuan, dan sikap yang layak. Berbagai metode dapat digunakan dalam program pelatihan. Ada sejumlah besar program pelatihan dan pengembangan yang ditujukan untuk berbagai jenis karyawan pada tingkat yang berbeda-beda. Teknik pelatihan kerja secara umum dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On*

the job training lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Kenapa begitu? Karena program *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang. Secara umum, berbagai metode pelatihan dan pengembangan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori berikut:

3.5.1 Metode *On the Job Training*

On the job training terbagi menjadi enam macam yaitu :

Job instruction training

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

Apprenticeship

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Efektif atau tidaknya pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

Internship (Magang) dan assistantships

Pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

Job rotation dan transfer

Job rotation dan transfer adalah proses belajar yang dilakukan untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu: peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan dimana jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

Junior boards dan committee assignments

Alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

Coaching dan counseling

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

3.5.2 Metode *Off the Job Training*

Off the job training dibagi menjadi 13 macam yaitu :

Vestibule training

Pelatihan dimana dilakukan ditempat yang kondisinya sama seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja khusus.

Lecture

Pelatihan dimana pelatih menyampaikan berbagai macam informasi/ mengajarkan pengetahuan kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.

Independent self-study

Pelatihan dimana peserta diharapkan bisa melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, mengambil kursus pada universitas lokal ataupun mengikuti pertemuan profesional.

Visual presentations

Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau presentasi.

Conferences dan discussion

Pelatihan ini biasa digunakan untuk pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.

Teleconferencing

Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.

Case studies

Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

Role playing

Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.

Simulation

Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.

Programmed instruction

Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer.

Computer-based training

Merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

Laboratory training

Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka antara satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

Programmed group exercise

Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan. Program pelatihan kerja disusun berdasarkan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) , Standar Internasional dan/ atau Standar Khusus. SKKNI sendiri disusun berdasarkan kebutuhan lapangan usaha yang sekurang-kurangnya memuat kompetensi teknis, pengetahuan, dan sikap kerja.

3.6 Karakteristik Program Pelatihan yang Baik

Banyak perusahaan, meskipun mereka memiliki staf pelatihan yang besar dan menghabiskan banyak uang untuk program pelatihan, tidak mendapatkan hasil yang baik. Untuk memastikan bahwa program pelatihan efektif dan perusahaan mendapatkan hasil yang baik dari mereka, prinsip-prinsip berikut dapat diperhatikan:

- Penentuan kebutuhan pelatihan: Manajemen pertama-tama harus memutuskan kebutuhan pelatihan karyawan dan kemudian memilih metode pelatihan yang paling efektif.
- Relevansi dengan persyaratan pekerjaan: Program pelatihan harus terkait dengan persyaratan pekerjaan yang dimaksudkan.
- Kelonggaran terhadap perbedaan individu: Ada perbedaan dalam kemampuan, kapasitas belajar dan minat peserta pelatihan sehingga manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor ini saat merancang program pelatihan.

- Program pelatihan harus berorientasi pada hasil: Manajemen harus menghindari “pelatihan demi pelatihan,” dan menunjukkan minat yang lebih besar pada manfaat program pelatihan.
- Insentif yang sesuai: Harus ada insentif bagi peserta untuk membuat mereka mengambil program pelatihan dengan serius.
- Dukungan manajemen: Manajer puncak harus mendukung penuh program pelatihan. Bawahan tidak dapat diharapkan untuk mengambil program pelatihan dengan serius jika atasan mereka sendiri tidak serius tentang mereka.

3.7 Merancang Program Pelatihan

Merancang program pelatihan dengan tujuan yang jelas adalah langkah penting dalam keseluruhan kegiatan pelatihan. Pelatihan adalah sarana untuk mencapai tujuan. Itu bukan tujuan itu sendiri. Kecuali jika tujuan didefinisikan dengan jelas dan program dirancang sedemikian rupa sehingga mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan, itu hanya akan menjadi usaha yang sia-sia. Kaitan antara desain dan tujuan harus dipikirkan dengan cermat oleh koordinator SDM sebelum mengumumkan suatu program.

Poin-poin berikut harus dipastikan untuk keberhasilan program pelatihan:

- Instruktur: Pilihan instruktur/pendidik sangat penting untuk keberhasilan setiap program pelatihan. Koordinator SDM harus memastikan bahwa pelatih yang dipilih memiliki

pengetahuan umum yang diperlukan, teknis dan khusus tentang subjek, bahwa pengalaman dan keterampilannya tercermin dalam menangani sesi pelatihan, menyesuaikan gaya pelatihannya, membangkitkan minat pada subjek yang ditangani dan bahwa ia memiliki karakteristik kepribadian dan sikap seperti keterbukaan terhadap ide-ide baru, daya pengamatan, pikiran yang bertanya dan kemauan untuk bereksperimen.

- Peserta pelatihan: Harus dipastikan bahwa peserta pelatihan memiliki latar belakang, pengalaman, kemampuan intelektual dan fisik yang diperlukan, keterampilan diagnostik dan aplikasi serta karakteristik kepribadian yang diperlukan. Perawatan harus diambil untuk menghindari terlalu banyak perbedaan dalam kelompok.
- Kurikulum: Kurikulum harus dirancang untuk pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara optimal menuju pencapaian tujuan program.
- Materi pelatihan: Perhatian harus diberikan untuk memastikan bahwa relevansi dan kesesuaian materi pelatihan dan media presentasi untuk subjek yang sedang dipertimbangkan. Tulisan atau handout standar untuk topik tertentu harus diindeks sesuai untuk menghindari duplikasi usaha.
- Metode dan teknik: Metode dan teknik pelatihan harus berkontribusi untuk mempertahankan minat dan tingkat partisipasi yang tinggi, dan mampu mencakup transfer pengetahuan dan keterampilan.

- Pengaturan waktu dan pengurutan: Harus dipastikan bahwa pengaturan waktu dan pengurutan sesi sesuai dengan tujuan pelatihan.
- Lokasi: Dalam memilih tempat untuk pelatihan, kecukupan ventilasi ruangan, kebebasan relatif dari kebisingan dan gangguan dan kenyamanan keseluruhan harus dicari. Harus dipastikan bahwa lokasi tersebut sepadan dengan biaya dan lingkungan sekitarnya cocok untuk menciptakan lingkungan pelatihan yang baik.
- Fasilitas fisik dan peralatan pelatihan: Ketersediaan fasilitas dasar tertentu mis. proyektor overhead / LCD, papan pintar harus dipastikan.

Karena sejumlah besar kegiatan harus dikoordinasikan, disarankan agar koordinator program menyimpan daftar periksa untuk tindak lanjut yang efektif. Daftar yang disarankan diberikan di bawah ini:

Item	Batas Waktu	Catatan	Poin khusus yang perlu diperhatikan
1. Tanggal Program			
2. Persetujuan Kursus			
3. Tanggal terakhir untuk penerimaan nominasi			
4. Program: Persiapan: Pencetakan: Distribusi:			
5. Pendaftaran: Edaran: Kwitansi: Tandamata/Souvenir:			

6. Pembicara: Surat Edaran: Konfirmasi: Tandamata:			
7. Persiapan draft handout: Pencetakan:			
8. Akomodasi (termasuk minuman, makanan)			
9. Peralatan pelatihan			
10. Persiapan lain-lain: - pulpen - kartu nama - spidol papan, flip chart			
Pekerjaan pasca pelatihan: 1. Fakultas - pembayaran - Ucapan terima kasih 2. Proses Evaluasi			

Daftar periksa - *Program Pelatihan Internal*

3.8 Evaluasi Pelatihan

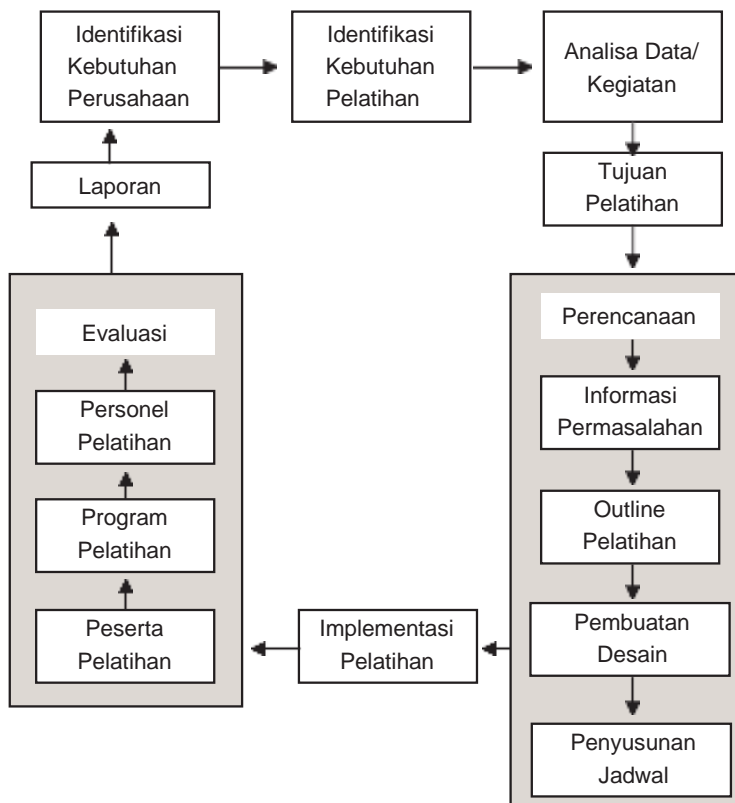
Evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang dikaitkan dengan kinerja SDM.

3.8.1 Manfaat Evaluasi

Pelatihan dilakukan dengan tujuan khusus. Karenanya evaluasi pelatihan adalah suatu keharusan. Hal ini diperlukan untuk menentukan bahwa :

- tujuan pengembangan pelatihan tercapai;
- metode pengajaran/pelatihan efektif;
- kegiatan pelatihan terbaik dan paling ekonomis telah diselenggarakan dan dilaksanakan.

Pentingnya evaluasi pelatihan ditunjukkan pada diagram berikut yang menunjukkan urutan kegiatan pelatihan.



Evaluasi membantu untuk memberi tahu kami tentang kualitas pelatihan di satu sisi dan efek yang telah diciptakannya pada peserta didik, di sisi lain. Evaluasi sistematis dapat menunjukkan kelemahan dalam program, sehingga dapat diperbaiki pada program yang akan datang. Ini juga dapat menunjukkan sejauh mana peserta didik telah mempelajari apa yang telah diajarkan dalam sesi pelatihan, sejauh mana mereka telah mentransfer pembelajaran mereka ke situasi kerja dan hasil yang dihasilkan setelahnya.

3.8.2 Kriteria untuk Evaluasi Pelatihan

Setiap evaluasi dimulai dengan tahapan yang tergantung pada tujuan. Beberapa tahapan dapat:

1. Tahapan reaksi, di mana evaluator mengukur reaksi atau respons peserta pelatihan. Pengukuran dilakukan dengan melihat minat dan antusiasme peserta, serta aktif atau tidaknya mereka selama pelatihan berlangsung.
2. Tahapan evaluasi belajar, di mana evaluator mengukur perubahan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku dalam bekerja karyawan. Pada dasarnya, tujuan dari tahap evaluasi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelatihan karyawan bisa meningkatkan keahlian, sikap, pengetahuan, kepercayaan diri, dan komitmen mereka dalam melakukan pekerjaannya.
3. Tahapan perilaku. Pada Tahapan ini, perilaku yang diukur lebih pada perilaku karyawan dalam bekerja yang berdampak pada kinerjanya.

4. Tahapan hasil. Hasil yang dimaksud bisa berbeda-beda, tergantung sasaran yang ingin dicapai melalui pelatihan. Misalnya meningkatnya produktivitas, membaiknya komunikasi antarbagian, dan sebagainya.

3.8.3 Teknik Evaluasi

Evaluasi pada setiap tahap harus dilakukan dengan mengingat tujuan yang ditetapkan sebelum program. Tes harus dilakukan untuk menilai efektivitas program pelatihan. Menguji pekerja lebih baik daripada penilaian subyektif dalam keputusan mengenai nilai pelatihan. Tes yang diselenggarakan akan berguna bagi:

- Instruktur - karena mereka menyediakan salah satu sumber informasi paling penting tentang bagaimana instruktur (dan juga peserta pelatihan) memenuhi tujuan unit pengajaran.
- Peserta pelatihan - karena kemajuan yang dicapai peserta pelatihan membantu dalam mendiagnosis bidang-bidang kesulitan, membantu membedakan antara yang relevan dan yang tidak relevan, dan dapat memberikan insentif terhadap upaya yang lebih besar.
- Manajer SDM - yang menggunakan tes untuk mengevaluasi kemampuan instruktur, metode dan bahan pengajaran dan apakah kegiatan pelatihan membantu dalam pencapaian tujuan dan sasaran bisnis.
- Manajemen puncak - karena hasil pengujian nilai dalam menyiapkan laporan tentang efektivitas seluruh pelatihan dan operasi pengembangan.

Bab 4

Kesehatan, Keselamatan, Keamanan dan Kesejahteraan

Tentunya sangatlah penting sebuah perusahaan memelihara sumber daya manusia agar dapat membantu dalam tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan. Hal ini akan mengakibatkan tingginya tingkat kemangkiran karyawan yang amat merugikan perusahaan sendiri.

Departemen SDM harus melakukan segala upaya yang mungkin bisa dilakukan untuk menciptakan 'lingkungan kerja' yang aman dan sehat, di mana karyawan tidak takut bahwa kesehatan mereka akan terganggu sebagai akibat dari pekerjaan yang mereka lakukan, atau bahwa mereka akan terkena risiko cedera yang tidak perlu selama mereka melakukan pekerjaannya.

4.1 Tanggung Jawab Departemen SDM

Meskipun setiap manajer lini bertanggung jawab untuk menjaga lingkungan kerja yang aman dan sehat, departemen SDM harus menunjukkan kepiawaian mereka untuk membantu menangani masalah penting ini secara memadai. Selain itu, manajer SDM

biasanya bertanggung jawab untuk mengoordinasikan dan memantau program kesehatan dan keselamatan tertentu.

Sebagian besar negara memberlakukan undang-undang yang mengatur kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan dasar karyawan di tempat kerja, dan penting bagi manajer SDM untuk memastikan bahwa manajemen dan karyawan - serta staf departemen SDM - sepenuhnya menyadari kewajiban dan tanggung jawab moral dan hukum mereka. Tanggung jawab ini mencakup sejumlah langkah pencegahan yang dapat diambil di bawah koordinasi departemen SDM.

4.1.1 Pencegahan Kecelakaan Kerja

Karyawan di semua tingkatan perlu 'dipaksakan' untuk menyadari bahwa kunci nyata untuk pencegahan kecelakaan terletak pada penciptaan penerimaan di seluruh perusahaan, dari atas ke bawah, bahwa cara 'aman' dalam melakukan sesuatu adalah 'komitmen' - bahkan ini adalah 'satu-satunya' cara untuk menghindari adanya kecelakaan kerja. Untuk mewujudkan kesadaran akan keselamatan lingkungan kerja, komitmen tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kebijakan tertulis yang mudah dimengerti dan diketahui oleh seluruh pekerja. Tugas pertama manajer SDM adalah mengubah sikap dan perilaku karyawan yang dapat menyebabkan timbulnya kecelakaan. Misalnya, di beberapa pabrik ada pekerja yang mengucapkan kata-kata hinaan (bullying) terhadap teman sekerja karena mereka mengenakan pakaian pelindung dan sarung tangan yang (yang sebenarnya telah sesuai standar kerja nasional). Untuk menghindari ucapan penghinaan seperti itu, beberapa pekerja

muda/baru kemudian memutuskan untuk tidak mengenakan pakaian pelindung semacam itu, yang pada akhirnya justru membahayakan diri mereka sendiri.

4.1.2 Menciptakan Kesadaran Keselamatan

Ada sejumlah teknik yang dapat digunakan oleh manajer SDM untuk mencoba membujuk semua tingkatan karyawan - termasuk manajemen - agar kepedulian terhadap keselamatan masuk akal. Beberapa teknik ini bisa menjadi sebagai berikut:

- **Poster dan pemberitahuan:** Peningat visual ini ditempatkan di sekitar kantor dan pabrik mungkin menarik perhatian orang akan pentingnya sikap hati-hati, dan himbuan mengenakan pakaian pelindung.
- **Film atau video:** Film dan video dapat sering ditampilkan kepada karyawan. Media ini bisa sangat efektif dalam memberikan pesan untuk tindakan pencegahan.
- **Memberikan rasa takut:** Para karyawan diingatkan akan kensekuensi aktual akibat dari kecelakaan yang terjadi. Metode ini dapat dilakukan dengan cara: memasang foto-foto pemandangan akibat langsung setelah kecelakaan di tempat kerja mereka sendiri atau di tempat lain, omongan dan keluhan menyakitkan seseorang yang mengalami kecelakaan, atau melihat koleksi alat dan pakaian yang rusak, dan gambar orang yang mengalami cedera.
- **Disiplin:** Menetapkan aturan ketat terkait praktik dan perilaku kerja yang aman, dan memberikan sanksi pada mereka yang tidak patuh, mungkin merupakan cara

terbaik untuk mengajarkan pelajaran kepada orang lain. Jika manajer SDM menganggap bahwa tindakan disiplin diperlukan, ia harus mengambilnya.

- **Diskusi:** Diskusi dapat digunakan bersama dengan teknik lain, khususnya video. Penekanannya harus pada membujuk individu untuk menyuarakan pandangan mereka sendiri dan untuk memeriksanya secara kritis.
- **Teknik bermain peran:** Idennya adalah untuk mendorong karyawan untuk memikirkan dirinya sendiri tentang peran orang lain. Misalnya, seorang karyawan yang diharuskan memakai *harness* pengaman mungkin didorong untuk mengambil bagian dari penyelia dalam situasi pelatihan, dan mencoba membujuk karyawan lain untuk mengenakannya. Dalam mencoba meyakinkan rekannya, dia mungkin bisa meyakinkan dirinya sendiri.

Tujuan dari departemen SDM adalah untuk menciptakan “keinginan” agar aman. Hanya ketika “keinginan” untuk menjadikan keselamatan sebagai cara hidup ini hadir di antara semua karyawan, serangan terhadap faktor-faktor penyebab tertentu benar-benar berhasil. Penting bagi manajer SDM dan staf departemen untuk menganalisis secara cermat penyebab kecelakaan yang terjadi di tempat kerja tertentu, melalui studi catatan kecelakaan dan diskusi dengan orang-orang yang terlibat langsung atau tidak langsung. Selanjutnya tindakan korektif yang tepat dapat dipertimbangkan dan diimplementasikan.

4.1.3 Menciptakan Keamanan Personel

Setiap personel perusahaan harus tahu bagaimana harus bertindak dan beroperasi dengan aman.

- ***Pendatang baru***: Semua pelatihan kerja sekitar cara aman melakukan pekerjaan, bukan hanya cara tercepat atau termudah.
- ***Pekerja lama***: Mereka harus selalu mendapat informasi terbaru tentang praktik kerja yang aman. Ini dapat dilakukan melalui pembinaan reguler, pelatihan formal, kelompok pengarahan dan bentuk komunikasi lainnya.
- ***Pengawas***: Pengawas harus dilatih untuk memberi nasihat tentang praktik kerja yang aman dan untuk memastikan bahwa saran tersebut ditaati.
- ***Semua karyawan***: Semua orang di tempat kerja perlu diberi tahu tentang konsekuensi dari pelanggaran untuk mematuhi prosedur keselamatan yang ditetapkan. Konsekuensi ini tidak hanya mencakup bahaya cedera pada diri mereka sendiri atau orang lain, tetapi juga dampak hukuman bagi diri mereka sendiri dan perusahaan jika mereka melanggar peraturan pemerintah terkait.

4.1.4 Menciptakan Keamanan Lingkungan Kerja

Ketika mendesain tata letak kantor, ruang pameran atau pabrik atau tempat lainnya, sangat perlu untuk menentukan dan memperkirakan “titik-titik bahaya.” Contohnya meliputi: area kemacetan, titik silang dari satu jalur perakitan ke jalur perakitan lainnya, persimpangan lorong samping di lorong utama, posisi titik pembuangan limbah, dll.

Pemeriksaan pemeliharaan rutin harus dilakukan untuk memastikan bahwa bangunan, perlengkapan dan peralatan tidak mengalami kerusakan yang mungkin dapat menimbulkan bahaya.

4.1.5 Penanganan Mesin dan Peralatan

Pelatihan yang memadai dalam penggunaan mesin dan peralatan yang benar-benar sangat penting. Tidaklah cukup untuk mengajarkan seseorang bagaimana mengoperasikan peralatan tertentu. Dia harus dilatih dengan cara yang paling efisien dan hati-hati serta memperhatikan dengan seksama syarat-syarat keselamatan dan pencegahan kecelakaan.

4.1.6 Komite Keselamatan

Di beberapa perusahaan, manajer SDM membentuk komite keselamatan yang terdiri dari karyawan yang sukarelawan. Mereka bertemu secara berkala untuk membahas keberhasilan langkah-langkah keselamatan yang diambil, atau untuk menyarankan langkah-langkah lain yang bisa lebih efektif. Keterlibatan karyawan diharapkan dapat menghasilkan diskusi yang bernilai tinggi.

4.2 Pencegahan Kebakaran dan Pemadaman Kebakaran

Karyawan harus diajari cara mengoperasikan peralatan pemadam kebakaran milik perusahaan sendiri, yaitu alat pemadam. Kobaran api yang ditangani dengan cepat dapat

mencegah bencana besar yang mungkin terjadi tanpa perlu menunggu petugas pemadam kebakaran tiba Selain itu, tindakan pencegahan berikut juga dapat dilakukan:

- Bahan yang mudah terbakar seperti produk bahan bakar/ bensin, cat, bahan peledak harus disimpan di tempat yang dirancang dan dibangun khusus dan terletak jauh dari area kompleks lainnya.
- Larangan merokok di tempat yang dekat dengan bahan yang mudah terbakar. Pemberitahuan “Dilarang Merokok” harus ditempatkan secara mencolok di sekitar area tersebut.
- Alarm kebakaran harus dipasang sehingga jika terjadi kebakaran tanda peringatan segera informasikan kepada semua pihak.
- Peralatan pemadam kebakaran yang sesuai dengan bahan yang disimpan atau digunakan di departemen harus disediakan dan mudah diakses saat dibutuhkan. Semua peralatan harus diservis dan dirawat secara teratur.



Peringatan dan *Cara menggunakan alat*

- Semua personil harus tahu di mana peralatan pemadam kebakaran diletakkan dan harus diajari cara menggunakannya. Petunjuk cara memadamkan api yang jelas harus ditempatkan dengan jelas. Contoh:
- Latihan rutin, atau “latihan kebakaran,” harus diadakan agar personel mempelajari apa yang harus dilakukan - dan apa yang tidak boleh dilakukan - jika terjadi kebakaran.
- Pintu darurat dan pintu darurat harus ada dan tidak terhalang.
- Detektor asap atau panas yang mengaktifkan sistem alarm harus dipasang.
- Pemasangan sistem *sprinkler* - yang dirancang untuk memenuhi area dengan air

4.3 Fasilitas Medis

Selain faktor keselamatan, hal penting yang diperhatikan perusahaan kepada pegawainya ialah faktor kesehatan. Kondisi kesehatan pekerja haruslah menjadi perhatian karena pegawai adalah penggerak atau aset perusahaan. Sehingga kondisi fisik harus maksimal dan sehat agar tidak mengganggu proses kerja. Widodo (2015) berpendapat, “Kesehatan kerja adalah suatu kondisi kesehatan yang bertujuan agar masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik jasmani, rohani, maupun sosial, dengan usaha pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan dan lingkungan kerja maupun penyakit umum”.

4.3.1 Pemeriksaan Kesehatan/KIR Dokter

Sebelum karyawan melakukan perjanjian kerja, 'pemeriksaan medis' mungkin dilakukan oleh dokter perusahaan, untuk memastikan bahwa setiap calon karyawan baru dalam keadaan sehat.

4.3.2 Pemeriksaan Medis

Untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesehatan yang baik, maka perlu dilakukan pemeriksaan kesehatan rutin (*general check up*) - biasanya setahun sekali. General check up ini dapat dilakukan di rumah sakit, atau di klinik-klinik kesehatan dan dokter pribadi.

4.3.3 Poliklinik Perusahaan

Sebuah *Medical Centre* adalah layanan kesehatan yang disediakan oleh beberapa organisasi besar - terutama di pabrik-pabrik - dan di bawah kendali seorang perawat yang berpengalaman. Layanan ini menangani semua cedera kecelakaan fisik luar ringan ditangani secara efisien misalnya dibersihkan dan diperban. Staf keperawatan juga akan menyediakan obat-obatan untuk penyakit ringan seperti sakit kepala, sakit perut, atau memberikan rujukan kepada "pasien" yang memiliki gejala lebih serius untuk mengunjungi dokter pribadi mereka sendiri atau di rumah sakit. Semua kunjungan ke pusat medis harus dicatat. Biasanya catatan ini merupakan aset berharga bagi departemen SDM dalam menilai karyawan dalam hal promosi atau permintaan untuk perubahan ke pekerjaan yang lebih ringan.

4.3.4 Manfaat Poliklinik Kesehatan Perusahaan

Salah satu penyebab utama 'jam kerja yang hilang' dikarenakan adanya kecelakaan dan cedera yang terjadi di tempat kerja. Skema medis yang baik, yang mencakup ketersediaan fasilitas pertolongan pertama, memastikan bahwa jika terjadi kecelakaan atau timbulnya penyakit saat bekerja, karyawan dapat menerima perawatan, dan jika perlu, dapat ditransfer ke rumah sakit dengan cepat. Hal ini akan sangat mengurangi kemungkinan cedera ringan menjadi lebih serius karena kurangnya perhatian atau infeksi, dan karenanya memerlukan perawatan dalam jangka waktu lama, yang akan mengakibatkan hilangnya waktu bekerja/produktifitas dari karyawan tersebut.

Program kesehatan kerja merupakan suatu hal penting dan perlu diperhatikan oleh pihak pengusaha. Karena dengan adanya program kesehatan yang baik akan menguntungkan para karyawan secara material, karena karyawan akan lebih jarang absen, bekerja dengan lingkungan yang lebih menyenangkan, sehingga secara keseluruhan karyawan akan mampu bekerja lebih lama. Selain itu, karyawan dan keluarga mereka akan lebih senang dan merasa lebih aman jika mereka tahu bahwa kesehatan mereka dilindungi, dan bahwa cedera yang diderita akibat pekerjaan mereka akan ditangani dengan cepat.

4.4 Petugas Keselamatan dan Keamanan

Manajer SDM pada perusahaan-perusahaan besar biasanya juga berperan sebagai kepala departemen keselamatan dan keamanan. Seorang kepala petugas keamanan dan asistennya

ditunjuk, dan mereka memiliki banyak wewenang tentang semua hal yang berkaitan dengan keselamatan dan keamanan. Petugas keselamatan memiliki wewenang penuh untuk pergi berkeliling ke semua kawasan perusahaan. Jika sebuah mesin terlihat beroperasi tanpa penjaga yang belum terampil, atau jika seorang karyawan terlihat bekerja tanpa pakaian pelindung, kepala petugas keamanan berwenang untuk segera menghentikan produksi, melapor kepada manajer departemen atau penyelia, dan membuat laporan yang akan disampaikan kepada manajer SDM.

Petugas keamanan dan stafnya akan memakai seragam khusus. Tugas mereka termasuk menjaga gerbang utama dan memastikan bahwa hanya orang yang berijin yang masuk ke kompleks. Mereka mungkin juga memeriksa “orang asing” yang mengendarai kendaraan bermotor dalam area pabrik tanpa ijin. Tugas mereka yang lain adalah pemeriksaan rutin setiap departemen. Seorang penjaga keamanan mungkin diminta untuk berkeliling memeriksa setiap departemen secara berkala. Dia mungkin menemukan beberapa masalah yang menimbulkan bahaya di lorong gelap dan memindahkannya jika mungkin, atau dia mungkin melihat adanya risiko potensi kebakaran. Dalam kasus-kasus seperti itu ia akan diminta untuk melaporkan masalah tersebut kepada petugas keselamatan sehingga tindakan segera dapat diambil untuk menghindari kecelakaan.

4.5 Pencegahan Pencurian

Jenis tugas utama lain yang dilakukan oleh penjaga keamanan adalah pencegahan kehilangan karena pencurian produk atau bahan yang akan digunakan atau dijual oleh perusahaan. Kepala petugas keamanan berkonsultasi dengan manajer bagian departemen yang sekiranya yang paling menarik perhatian para pencuri, mis. toko dan gudang. Kemudian mengambil tindakan untuk mencegah pencurian. Salah satu langkah nyata yang dapat diambil untuk mengurangi kemungkinan pencurian adalah membatasi sejauh mungkin jumlah orang yang diizinkan masuk ke dalam departemen di mana ditemukan barang-barang yang merupakan “target” untuk para pencuri.

4.6 Kesejahteraan Karyawan

Dalam manajemen SDM modern, harus ada keinginan yang tulus untuk membuat dan menyediakan fasilitas bagi karyawan sesuai dengan keinginan dan ketertarikan mereka. Poin-poin karyawan yang terkait erat dengan kesejahteraan, misalnya subsidi jaminan hidup, bantuan untuk pembelian rumah, pembayaran asuransi kesehatan/Rumah Sakit, voucher makan siang, dll. Fasilitas-fasilitas semacam itu seiring waktu akan terus bertambah sesuai dengan tingkat manajerial di mana skema jaminan hidup, kendaraan perusahaan, kunjungan ke luar negeri, konferensi, akun pengeluaran, dan simbol status lainnya merupakan bagian dari “paket” eksekutif yang lebih tinggi.

4.6.1 Fasilitas Kantin

Manajer SDM harus berusaha memastikan bahwa semua fasilitas kesejahteraan untuk karyawan perusahaan memenuhi standar tertentu. Misalnya, jika suatu perusahaan menyediakan kantin pekerja, maka fasilitas tersebut harus bersih dengan akomodasi tempat duduk yang luas. Makanan bisa disubsidi. Biaya subsidi makanan tidak signifikan dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.

4.6.2 Parkir Kendaraan

Penyediaan kendaraan bermotor pribadi atau tempat parkir sepeda juga merupakan aset yang bagus. Manajer SDM dari perusahaan besar harus, jika ruang memungkinkan, mengatur fasilitas parkir kendaraan sedemikian rupa sehingga pekerja dan staf kantor dapat menaruh kendaraan mereka sedekat mungkin dengan bagian mereka.

4.6.3 Fasilitas Olah Raga

Kadang-kadang perusahaan mungkin memiliki lapangan olahraga atau *clubhouse* sendiri untuk digunakan karyawan. Fasilitas ini dapat ditangani oleh Serikat/perkumpulan olahraga karyawan, dengan fasilitas dan bantuan keuangan oleh perusahaan di bawah kendali departemen SDM.

4.6.4 Serikat Pekerja

Serikat pekerja dapat dibentuk untuk menyampaikan keluhan atau membuat saran yang dapat mengarah pada peningkatan

dengan satu atau lain cara. Serikat ini dapat 'diketuai' oleh manajer SDM dan terdiri dari nominasi yang diajukan oleh karyawan. Cukup sering rapat-rapat ini sangat berharga bagi manajer SDM. Mereka dapat bertindak sebagai "katup pengaman" yang memungkinkan karyawan untuk melepaskan 'amarah' dan menyampaikan keluhan tentang berbagai hal. Jika *clubhouse* telah diatur, mungkin juga digunakan untuk fungsi lain. Kadang-kadang pertemuan seperti itu bisa mencakup manajemen dan staf yang menghormati pekerja yang pensiun, atau bahkan memperkenalkan kepala departemen baru. Pertemuan semacam itu memberi manajer SDM dan staf departemennya kesempatan untuk bertemu banyak karyawan.

Bab 5

Motivasi, Konseling, Pengunduran Diri dan Pensiun

5.1 Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

Untuk menumbuhkan motivasi perlu adanya keteladanan pimpinan bagi bawahan, dan juga membutuhkan kemampuan untuk mengilhami mereka untuk melakukan upaya terbaik mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan menciptakan perilaku yang baik dan semangat kerja yang baik di antara semua karyawan. Tujuan suatu perusahaan hanya dapat dicapai melalui upaya orang. Dan orang-orang perlu dimotivasi dengan cara pemahaman untuk melakukan yang terbaik. Namun, apa yang memotivasi satu orang mungkin tidak memotivasi yang lain, dan karenanya untuk hasil terbaik, manajer mana pun harus memahami dan, sejauh memungkinkan, mengenal sesuatu tentang masing-masing bawahannya. Setiap manajer harus berusaha untuk mendapatkan yang terbaik dari masing-masing anggota tim atau kelompok kerjanya, untuk itu untuk terus memotivasi anggota yang berbeda dengan cara yang berbeda, sambil tetap memotivasi tim atau kelompok secara keseluruhan. Ini membutuhkan pembangunan “lingkungan kerja” yang baik berdasarkan semangat kepercayaan dan kerja sama antara manajemen dan personel lainnya. Manajer SDM - bersama dengan manajer lain - memiliki peran penting dalam mengembangkan dan memelihara lingkungan kerja yang baik.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

5.2 Gaya Manajemen

Untuk memotivasi karyawan, perlu mengembangkan dan mempertahankan 'gaya manajemen' yang sesuai dengan lingkungan kerja yang baik. Gaya manajemen adalah pola perilaku yang digunakan orang ketika mereka memegang posisi manajemen. Dalam menerapkan fungsi manajemen, pola perilaku ini termasuk bagaimana mereka berkomunikasi, membuat keputusan, mengawasi, dan memotivasi.

5.2.1 Perilaku dalam Gaya Kepemimpinan

Ada berbagai gaya agar fungsi manajemen berjalan dengan baik. Formula efektif dalam gaya manajemen adalah perpaduan dari tiga perilaku utama yaitu arahan tugas, pengambilan keputusan, dan membangun hubungan.

Arahan Tugas adalah bagian fungsi manajemen ketika manajer memberi tahu karyawan apa yang harus dilakukan, kapan, di mana, dan bagaimana. Fungsi manajemen adalah diantaranya melibatkan pengajaran dan pelatihan serta arahan dan instruksi.

Pengambilan keputusan adalah bagian fungsi manajemen ketika manajer melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Fungsi Manajemen adalah berbentuk kontinum. Di sisi ujung ekstrim, karyawan tidak memiliki keterlibatan sama sekali, dan di ujung kontinum ekstrim lainnya manajer mendelegasikan pengambilan keputusan sepenuhnya kepada karyawan.

Membangun hubungan adalah bagaimana manajer membentuk suatu hubungan dengan setiap karyawan serta menciptakan lingkungan kerja atau budaya untuk tim secara keseluruhan. Fungsi manajemen adalah termasuk pelatihan, memotivasi dan melibatkan karyawan, komunikasi terbuka, dan rasa hormat

5.3 Perubahan Sikap Manajemen

5.3.1 Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah mula-mula dikembangkan oleh Federick Winslow Taylor sekitar tahun 1900an. Taylor terkenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah karena hasil penelitiannya yang telah dibukukan dalam karyanya “principles scientific management” tentang usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja berdasarkan waktu dan gerak pada tahun 1886, dijadikan sebagai pegangan penting bagi para buruh dan manajer. Dalam penelitiannya itu, ia berpendapat bahwa efisiensi perusahaan rendah karena banyak waktu dan gerak-gerak buruh yang tidak produktif.

Prinsip-prinsip manajemen ilmiah adalah sebagai berikut:

- Semua kegiatan harus ditentukan dan dikendalikan.
- Karyawan harus diberi tahu hanya apa yang perlu mereka ketahui.
- Waktu kerja yang diukur kerja harus ditetapkan.
- Pekerjaan harus disederhanakan untuk pekerja semi-terampil dan tidak terampil.
- Tenaga kerja harus dikurangi melalui otomatisasi.

- Harus ada imbalan jangka pendek berdasarkan hasil kerja langsung.
- Menghindari bahkan larangan adanya kritikan/masukan dari bawahan.

5.3.2 Gaya Kontemporer

Sikap kontemporer dikembangkan pada pertengahan 1970-an dan berlanjut hingga saat ini. Yang mendasari munculnya teori manajemen kontemporer yaitu perkembangan zaman yang disertai dengan perkembangan sistem, hubungan manusia yang baru dan pendekatan situasional. Manajemen kontemporer adalah pengetahuan manajemen (management knowledge) yang dibangun pas (fit) dengan paradigma yang mencerminkan karakteristik lingkungan bisnis terkini. Yang paling penting dari sikap ini adalah “Gerakan Hubungan Manusia” yang dikaitkan dengan Elton Mayo. Atribut ini didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- Karyawan harus didorong untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri.
- Harus ada peningkatan komunikasi.
- Karyawan harus bertanggung jawab atas target mereka sendiri.
- Harus ada fleksibilitas.
- Penekanan harus pada kerja tim.
- Hadiah harus jangka panjang dan didasarkan pada kinerja seluruh pekerjaan.
- Harus ada manajemen partisipatif.
- Umpan balik dari karyawan harus didorong.

5.4 Kontributor dan Ahli Teori

Beberapa ahli teori telah memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan sikap manajemen modern.

5.4.1 Mayo: Gerakan Hubungan Antar Manusia

Karya Elton B. Mayo yang terkenal adalah penelitian yang terkenal dengan Hawthorne Studies. Sebuah temuan yang sederhana tetapi berimplikasi besar. Studi tersebut dilakukan tahun 1924 sampai tahun 1932, tentang efek penerangan pengaruhnya terhadap keluaran (*out-put*), penelitian dilakukan terhadap para karyawan perakitan (*assembly*).

Implikasi dari temuan ini memberikan pemahaman tentang organisasi sebagai suatu kesatuan sistem. Mayo berkesimpulan bahwa masalah motivasi dan respons emosi yang diakibatkan oleh situasi kerja lebih penting dari pengaturan logis dan rasional dalam menentukan keluaran. Pemahaman yang terkenal dengan 'efek Hawthorne' ini mengemukakan bahwa perlakuan khusus, bahkan yang buruk pun, dapat membawa dampak positif terhadap para pekerja, karena faktor manusia yang mempengaruhinya. Ia menegaskan bahwa hubungan sosial dalam kelompok kerja adalah faktor terpenting yang mempengaruhi kepuasan para pekerja atas pekerjaannya.

Menurut Mayo perlakuan yang manusiawi dan menunjukkan penghargaan memberi manfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam sebuah percobaan lain di sebuah pabrik tekstil,

Mayo dan timnya menguji efektivitas beberapa sistem insentif. Semua faktor bahkan uang, gagal menghasilkan dampak yang diharapkan. Barulah setelah para pekerja dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dampak positif dirasakan. Ternyata keterlibatan pribadi dalam mencapai sasaran kerjalah yang mendorong peningkatan produksi, meskipun mesin-mesin tidak mungkin bekerja lebih cepat lagi. Dalam hampir semua tulisannya Mayo selalu membahas dua gagasan pokok, pertama adalah tentang masyarakat, dan kedua menyangkut masalah individu dalam masyarakat.

Meskipun penelitian ini adalah penelitian berbasis produksi, temuan dan kesimpulan dari penelitian ini dapat menjadi terkait dengan departemen lain. Misalnya, manajer SDM dapat:

- Mengatur tata letak tempat kerja supaya memungkinkan interaksi sosial dengan para staf;
- Memberi kesempatan staf berpartisipasi dalam pengambilan keputusan departemen;
- memberi kelonggaran staf untuk mengatur prioritas dan kegiatan mereka sendiri selama masih dalam kerangka tujuan yang sama.

5.4.2 Maslow: Hierarki Kebutuhan Manusia

Abraham Maslow mengusulkan bahwa ada 'hierarki' atau skala kebutuhan manusia yang harus dipenuhi. Beberapa dari kebutuhan ini lebih kuat dari yang lain. Maslow berpendapat bahwa sampai kebutuhan yang paling kuat ini terpenuhi, kebutuhan lain memiliki sedikit pengaruh pada perilaku individu.

Dengan kata lain, kita memenuhi kebutuhan yang paling pokok terlebih dahulu dan kemudian berkembang ke lebih lemah. Selagi satu kebutuhan telah terpenuhi, dan menjadi kurang penting bagi kita lagi, kebutuhan lain muncul dan menjadi motivator perilaku kita. Maslow mewakili hierarki kebutuhan dalam bentuk piramida. Kebutuhan yang paling kuat ditunjukkan di bagian bawah, dengan yang kuat berkurang ketika orang maju ke atas.



- Kebutuhan fisiologis: Ini mencakup semua kebutuhan dasar seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, istirahat.
- Kebutuhan keselamatan dan keamanan: Orang-orang menginginkan lingkungan yang aman dan terorganisir. Mereka menginginkan keamanan fisik dan keamanan psikologis.
- Kebutuhan sosial: Umumnya, orang lebih suka tinggal dan bekerja dalam kelompok yang seringkali lebih besar daripada keluarga mereka. Mereka ingin diterima dan menjadi bagian dari sesuatu.

- **Kebutuhan ingin dihargai:** Orang cenderung ingin dihargai dan dihormati oleh orang lain, dan untuk mencapai status dalam kelompok kerja.
- **Kebutuhan aktualisasi diri:** Pada tahap ini, orang ingin mencapai potensi maksimal mereka, dan suka melakukan hal terbaik mereka sendiri.

Aspek penting dari teori Maslow adalah bahwa teori ini menggambarkan adanya pertumbuhan individu yang konstan. Tidak ada titik di mana segala sesuatu telah dicapai. Setelah memenuhi kebutuhan yang lebih rendah, seseorang selalu berusaha untuk melakukan hal-hal dengan kemampuan terbaiknya, dan yang terbaik selalu didefinisikan sebagai sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya.

5.4.3 Herzberg: Teori Motivasi Hygiene

Frederick Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor tertentu menyebabkan kepuasan kerja sementara yang lain menyebabkan ketidakpuasan. Dia mengidentifikasi ini sebagai faktor “motivator” dan “Hygiene” masing-masing.

- **Motivator:** Menurut Herzberg, tipikal motivator pekerjaan adalah:
 - Tingkat pencapaian karir;
 - Tantangan intelektual kerja;
 - Pengakuan oleh orang lain sebagai yang berhasil;
 - Nilai aktual pekerjaan;
 - Tingkat tanggung jawab pekerjaan yang sebenarnya;
 - Kesempatan untuk promosi.

- Faktor Hygiene: Hertzberg mengidentifikasi faktor hygiene sebagai:
 - Pembatasan kebijakan dan prosedur manajemen;
 - Aspek teknis / administrasi pengawasan;
 - Struktur gaji;
 - Kondisi kerja;
 - Hubungan dengan manajemen;
 - Lingkungan kerja.

Teori motivasi-hygiene Hertzberg umumnya diterima dengan baik oleh manajer yang berlatih karena perbedaannya yang relatif sederhana antara faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja positif atau faktor-faktor yang menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja.

5.4.4 McGregor: Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor menganjurkan bahwa ada dua sikap manajemen yang ekstrem terhadap karyawan di tempat kerja, dan ini memiliki pengaruh kuat pada tingkat motivasi karyawan.

- Teori X: Asumsi karakteristik manajer yang berperilaku dalam “mode” ini adalah:
 - Rata-rata orang pada dasarnya malas dan tidak suka bekerja.
 - Orang di tempat kerja perlu dipaksa, dikendalikan, diarahkan, dan diancam.
 - rata-rata orang menghindari tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.

McGregor menyatakan bahwa gaya manajemen ini tidak lagi cocok dalam pengaturan perusahaan modern.

- Teori Y: Asumsi karakteristik manajer dalam “mode” ini adalah:
 - Bekerja diibaratkan rekreasi dan istirahat.
 - Orang-orang akan menggunakan “pengarahan dan kontrol diri” untuk mencapai tujuan yang menjadi komitmen mereka.
 - Komitmen pada tujuan terkait dengan kepuasan pencapaian.
 - Jika kondisinya benar, rata-rata orang di tempat kerja akan mencari dan menerima tanggung jawab.

Di satu sisi, Teori Y terkait dengan apa yang sekarang kita sebut ‘manajemen partisipatif.’ Prinsip-prinsip Teori Y sekarang secara umum diakui menjadi lebih mungkin untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

5.5 Strategi Motivasi

Rata-rata tingkat motivasi karyawan yang tinggi berasal dari praktik manajemen yang efektif. Untuk mengembangkan karyawan yang termotivasi, manajer SDM harus memastikan bahwa personel SDM dan manajer departemen lainnya harus melakukan hal-hal berikut ini:

- Pemberdayaan karyawan: Pemberdayaan terjadi ketika individu dalam suatu perusahaan diberi otonomi, otoritas, kepercayaan, dan dorongan untuk menyelesaikan tugas.

Pemberdayaan dirancang untuk membebaskan pekerja dan membuat pekerjaan menjadi tanggung jawab pekerja.

- Menyelenggarakan sistem penghargaan yang efektif: Untuk memotivasi perilaku, perusahaan perlu membuat sistem penghargaan yang efektif. Hadiah menunjukkan kepada karyawan bahwa perilaku mereka diterima dan harus pertahankan. Jika karyawan tidak merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai, motivasi mereka akan menurun. Contoh umum adalah bonus gaji, promosi, cuti, tugas khusus, perlengkapan kantor, penghargaan, pujian verbal dll.
- Mendesain ulang pekerjaan: Banyak orang pergi bekerja dan melalui tindakan yang sama dan tidak antusias untuk melakukan pekerjaan mereka. Orang-orang ini sering menyebut kondisi ini sebagai kelelahan. Tetapi manajer yang cerdas dapat melakukan sesuatu untuk memperbaiki kondisi ini sebelum karyawan bosan dan kehilangan motivasi. Upaya mendesain ulang dapat dilakukan dengan praktek-praktek berikut ini:
 - Memperluas lingkup pekerjaan: Meningkatkan variasi tugas yang termasuk dalam pekerjaan. Ini dapat mengurangi sebagian dari kebosanan, dan ketika kebosanan karyawan berkurang, kinerja kerjanya umumnya meningkat.
 - Rotasi pekerjaan: Praktek ini menetapkan pekerjaan atau tugas yang berbeda untuk orang yang berbeda untuk sementara. Tujuannya adalah menambah variasi dan menjauhkan orang dengan rasa jemu

ketika mengerjakan pekerjaan rutin yang sama terus menerus. Rotasi pekerjaan dapat mendorong tingkat kontribusi yang lebih tinggi dan memperbarui minat dan antusiasme. Perusahaan mendapat manfaat dari tenaga kerja yang terlatih.

- **Pengayaan pekerjaan:** Praktek ini tidak hanya mencakup beragam tugas yang meningkat, tetapi juga memberikan tanggung jawab dan wewenang lebih kepada karyawan. Jika keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu adalah keterampilan yang sesuai dengan kemampuan pemegang pekerjaan, pengayaan pekerjaan dapat meningkatkan moral dan kinerja.
- **Menciptakan fleksibilitas:** Karyawan zaman sekarang sangat menghargai waktu pribadi. Karena kebutuhan keluarga, jam kerja tradisional 9 hingga 5 mungkin tidak menguntungkan untuk banyak orang. Oleh karena itu, untuk beberapa kategori karyawan diberikan program 'waktu fleksibel' - yang memungkinkan karyawan mengatur dan mengendalikan jam kerja mereka sendiri. "*flexi time*" merupakan salah satu cara perusahaan mengakomodasi kebutuhan karyawan mereka, mis. tenaga pemasaran. Berikut adalah beberapa opsi yang sering dicoba oleh perusahaan:
 - ***Pemadatan Jam Kerja*** adalah bentuk "*flexi time*" yang memungkinkan pekerjaan 'fulltime' diselesaikan dalam waktu kurang dari 40 jam seminggu, 5 hari kerja standar. Bentuk yang paling umum adalah jadwal 4/40, yang memberi karyawan tiga hari libur

setiap minggu. Jadwal ini menguntungkan individu karena lebih banyak waktu luang dan biaya perjalanan yang lebih rendah. Perusahaan dapat mendapat manfaat melalui tingkat absensi yang lebih sedikit dan peningkatan kinerja.

- ***Berbagi Pekerjaan*** ; terjadi ketika satu pekerjaan dibagi antara dua orang atau lebih. Berbagi pekerjaan sering melibatkan setiap orang yang bekerja paruh waktu, tetapi itu juga dapat dilakukan dengan pengaturan berbagi mingguan atau bulanan. Ketika pekerjaan dapat dibagi, perusahaan dapat memperoleh manfaat dengan mempekerjakan orang-orang berbakat yang sebaliknya tidak dapat bekerja secara penuh. Karyawan ahli dan terampil, yang kebetulan mempunyai anak kecil, mungkin tidak ingin berada di kantor selama sehari penuh tetapi mungkin bersedia bekerja setengah hari. Meskipun kadang-kadang terjadi masalah penyesuaian, dengan pengaturan yang baik akan bisa saling menguntungkan.
- ***Telecommuting*** ; kadang-kadang disebut 'flexi place', adalah pengaturan kerja yang memungkinkan setidaknya sebagian dari jam kerja terjadwal diselesaikan di luar kantor, dengan *work-at home* sebagai salah satu opsi. Pekerja rumahan sering menunjukkan peningkatan produktivitas, melaporkan lebih sedikit gangguan, menikmati kebebasan untuk menjadi bos bagi diri mereka sendiri, dan menghargai manfaat memiliki lebih banyak waktu

untuk diri mereka sendiri. Contoh pekerjaan tersebut adalah: pengembangan perangkat lunak komputer dan pemasaran jarak jauh.

5.6 Gaya Manajerial dalam Manajemen SDM

Gaya manajemen “terbuka” kemungkinan besar akan berhasil di departemen SDM. Tim akan bekerja meningkatkan level kinerja. Manajer SDM perlu melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan departemen. Konsep ‘berbagi tanggung jawab’ akan melibatkan konsultasi, keterlibatan, dan partisipasi. Di departemen SDM yang berorientasi pada tim, tanggung jawab dapat dibagi dalam bidang-bidang berikut:

- Menafsirkan kebijakan perusahaan;
- Mengembangkan prosedur perusahaan;
- Memenangkan persetujuan dari bawahan;
- Mengorganisir pertemuan;
- Memelihara jaringan komunikasi;
- Memahami dan memotivasi orang lain.

5.7 Penanganan Pelanggaran Kerja

Manajer dan penyelia dari berbagai departemen selalu berusaha memotivasi, membimbing, memberi nasihat, dan mengendalikan bawahan mereka. Meskipun demikian, selalau juga ada celah adanya pelanggaran yang dilakukan karyawan untuk itu tidak ada alternatif selain mengambil tindakan disipliner. Sebelum melakukan tindakan disipliner apa pun yang diusulkan, seorang manajer / penyelia dapat berkonsultasi dengan manajer SDM

dan memberi tahu dia sepenuhnya tentang situasi yang muncul dan meminta saran. Setelah mendapat dukungan penuh dari manajer SDM, ia harus bertindak tegas dan percaya diri.

Bergantung pada beratnya pelanggaran, tindakan disipliner dapat mengambil bentuk yang berbeda. Prosedur berikut ini dapat bisa dijadikan referensi:

- Jika ini merupakan pelanggaran pertama, orang tersebut harus diajak bicara dan dinasihati. Misalnya, jika seorang bawahan terlambat datang kerja tanpa penjelasan yang memuaskan, sesi konseling mungkin bermanfaat.
- Jika orang yang sama terus berperilaku dengan cara yang sama, untuk, katakanlah, seminggu, peringatan tertulis formal diperlukan.
- Jika dia masih terus melakukan pelanggaran ini, peringatan tertulis final perlu diberikan oleh departemen SDM, yang menetapkan hukuman jika karyawan tidak memperbaiki perilakunya dalam batas waktu yang ditentukan.
- Jika karyawan masih tidak membaik, ia harus dihukum. Hukuman dapat ditransfer ke bagian atau lokasi lain, penangguhan tanpa bayaran, atau PHK.

5.8 Konseling Karyawan

Situasi yang dapat menyebabkan tindakan disipliner dapat dihindari dengan mengambil langkah-langkah tertentu. Langkah pertama adalah berbicara dengan karyawan yang bersangkutan, mencoba mencari solusi untuk masalah yang menciptakan situasi

seperti itu. Proses penyelesaian masalah tanpa menggunakan tindakan disipliner disebut sebagai konseling karyawan.

5.8.1 Sifat Masalah

Beberapa masalah terkait dengan pekerjaan sementara yang lain bersifat pribadi. Umumnya manajer atau penyelia fokus dengan masalah yang terkait dengan pekerjaan karyawan, tetapi kadang-kadang ia mungkin harus berurusan juga dengan masalah pribadi karyawan karena itu bisa jadi hal itu merupakan penyebab terjadinya masalah terkait pekerjaan.

5.8.2 Memecahkan Masalah

- Solusi untuk suatu masalah hanya dapat ditemukan melalui diskusi bersama antara manajer dan bawahannya. Ini perlu proses dua arah. Kadang-kadang seorang manajer atau penyelia mengatur sesi konseling, tetapi kadang-kadang karyawan yang memohon untuk konseling ketika dia perlu berbagi beberapa masalah.
- Penting bagi manajer atau penyelia untuk merahasiakan informasi terkait sesi konseling karyawan dari karyawan lain.
- Setiap masalah yang perlu ditangani melalui konseling bersifat individual. Oleh karena itu untuk setiap masalah, manajer atau penyelia harus mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan tidak mencoba memperbaiki setiap masalah dengan solusi yang sama.

5.8.3 Keberhasilan Proses Konseling

Sesi konseling kemungkinan akan berhasil jika hal-hal berikut dipertimbangkan:

- Subjek untuk diskusi harus diperkenalkan secara terpisah dan tidak dilakukan secara terbuka.
- Alasan diskusi harus dijelaskan kepada karyawan dengan simpatik sehingga dia memiliki kepercayaan diri untuk membahas masalah ini lebih lanjut.
- Pertanyaan harus ditanyakan dengan lembut sehingga bawahan dapat menghargai bagaimana manajer atau penyelia berusaha membantu dia.
- Diperlukan kesabaran dalam menangani permasalahan. Cukup sering semua pertanyaan yang terkait dengan masalah tidak dapat ditangani dalam satu sesi. Mungkin diperlukan beberapa sesi lagi untuk mendapatkan semua fakta yang benar.

Setelah masalah dipastikan, upaya harus dilakukan oleh kedua belah pihak untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh keduanya. Jika permasalahan telah ditemukan solusinya maka akan membawa dampak pada meningkatnya kepercayaan dan motivasi karyawan tersebut. Ini juga sangat efektif dalam mengendalikan perilaku karyawan.

5.9 Kesetaraan Tenaga Kerja

Kesetaraan di tempat kerja berarti ada perlakuan yang adil untuk setiap individu. Setiap karyawan seharusnya memiliki akses

yang sama ke peluang kerja, promosi, dan fasilitas lainnya. Ini juga berarti bahwa harus ada sistem upah yang sama untuk pekerjaan serupa di perusahaan.

Seharusnya tidak ada diskriminasi berdasarkan gender, ras, agama atau cacat fisik. Saat ini banyak perusahaan memiliki kebijakan yang menghindari diskriminasi sosial. Kebijakan peluang yang setara dan baik mencakup usia, status perkawinan, jenis kelamin, bahkan orang dengan HIV dan AIDS. Kebijakan tersebut harus menyatakan dengan jelas komitmen terhadap kesetaraan di bidang rekrutmen, promosi, pelatihan, penilaian kinerja dan pembayaran, transfer, syarat dan ketentuan, prosedur dan pemecatan disipliner, aturan melawan pelecehan dll. Kebijakan saja tidak cukup. Harus ada komitmen untuk mempraktikkannya dengan langkah-langkah spesifik, dan ini harus menjadi tanggung jawab manajemen SDM. Kebijakan tersebut harus dipublikasikan kepada semua staf dan pelamar pekerjaan. Bagian penting dari penerapan kebijakan kesempatan yang sama adalah memantau efektivitasnya. Dalam hal gender, ras atau cacat, biasanya ada pengaturan untuk mengumpulkan statistik untuk memastikan bahwa orang-orang ini terwakili dalam angkatan kerja.

5.10 Pengunduran Diri

Pengunduran diri terjadi ketika seorang karyawan memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya atau keluar dari suatu perusahaan. Apa pun yang dilakukan manajer untuk mempertahankan staf yang berpengalaman, pengunduran diri akan terjadi. Ketika ini terjadi, akan berguna jika manajer

SDM melakukan 'wawancara pribadi' dengan karyawan yang bersangkutan, untuk mencoba memastikan alasan sebenarnya mengapa ia pergi.

5.10.1 Pengunduran Diri yang Tidak Terhindarkan

Dalam banyak kasus, pengunduran diri tidak terhindarkan karena keadaan tertentu, misalnya, sakit, kecelakaan, pernikahan, kehamilan, kematian dalam keluarga, atau niat diri sendiri atau pasangan untuk pindah ke kota lain. Dalam keadaan seperti itu manajer SDM tidak punya pilihan selain menerima pengunduran diri. Namun, kehilangan karyawan yang baik menyebabkan kekhawatiran ke departemen SDM. Di sisi lain, mungkin ada situasi ketika seorang karyawan telah melakukan pelanggaran serius. Dalam kasus seperti itu, karyawan dapat diberikan opsi untuk mengundurkan diri 'secara sukarela' untuk menghindari kemungkinan konsekuensi serius.

5.10.2 Pengunduran Diri yang Tidak Dapat Dihindari

Terkadang pengunduran diri dapat terjadi karena kurangnya motivasi, syarat dan ketentuan kerja, hubungan yang sulit dengan rekan kerja atau manajer / penyelia, penolakan promosi atau kenaikan gaji dll.

Dalam situasi seperti itu, manajer SDM bertanggung jawab untuk menemukan alasan pengunduran diri yang sebenarnya melalui 'wawancara empat mata'. Ia mungkin tidak dapat melakukan apa pun untuk karyawan tertentu, tetapi ia / dia pasti dapat menganalisis situasi dan membuat laporan kepada

manajemen yang lebih tinggi dan memberikannya rekomendasi untuk masa depan. Beberapa pengunduran diri diberikan dalam “situasi panas” ini. Dalam situasi seperti itu, manajer SDM dapat mengatur sesi konseling dengan karyawan yang bersangkutan, dan menang atas dia untuk melanjutkan pekerjaan.

5.11 Pensiun

Seorang karyawan ‘pensiun’ dari pekerjaan ketika dia telah mencapai usia tertentu, dan tidak ada karena alasan lainnya.

5.11.1 Usia Pensiun

Usia di mana orang pensiun berbeda dari satu negara ke negara dan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Ada juga mungkin perbedaan usia untuk pensiun antara pria dan wanita dalam pekerjaan tertentu mis. pramugari udara.

5.11.2 Manfaat Pensiun

Pada saat pensiun, karyawan pada umumnya berhak atas imbalan pensiun tertentu. Uang pensiun berbeda sesuai hukum negara, dan aturan perusahaan yang berbeda. Mereka biasanya dari jenis berikut:

- **Dana Tabungan:** Selama periode pekerjaannya, karyawan menyisihkan persentase tertentu dari gajinya, yang disimpan di bank atau dana pemerintah terkait, dengan jumlah yang sesuai dari pemberi kerja. Pada saat pensiun, karyawan dapat mengambilnya.

- Pesangon: Di beberapa negara dan perusahaan, ketika seorang karyawan pensiun, ia diberikan gratifikasi. Ini dihitung berdasarkan jumlah tahun kerja dikalikan dengan gaji pokok bulanan terakhir yang ditarik. Jumlah total diberikan kepada karyawan yang pensiun.
- Dana Pensiun: Di sebagian besar negara, serta beberapa perusahaan, pensiunan karyawan memenuhi syarat untuk pensiun bulanan seumur hidup. Kadang-kadang dikaitkan dengan asuransi jiwa kelompok, dan pensiun karyawan dibayarkan dengan memotong gaji setiap bulan ke rekening banknya oleh perusahaan asuransi yang bersangkutan.

5.11.3 Perencanaan dan Konseling untuk Masa Pensiun

Bagi seorang karyawan yang telah bekerja untuk sebuah perusahaan selama bertahun-tahun akan mengalami shock berat jika tiba-tiba menyadari bahwa jasanya tidak lagi diperlukan karena dia telah mencapai usia pensiun. Sangat dianjurkan bagi departemen SDM untuk mengatur konseling terkait pensiun jauh sebelum seorang karyawan pensiun. Dengan cara ini karyawan dapat secara bertahap dipersiapkan untuk menerima secara psikologis fakta pensiun yang akan datang, dan merencanakannya.

Bab 6

Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* adalah Evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Ini merupakan alat untuk menemukan, menganalisis dan mengklasifikasikan perbedaan di antara pekerja kaitannya dengan standar kerja. Penilaian kerja mengacu pada sistem penilaian formal, di mana individu dibandingkan dengan orang lain dan diberi peringkat atau diberi ranking. Umumnya, penilaian dilakukan oleh penyelia atau manajer satu atau dua kali dalam setahun.

6.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah alat penting manajemen SDM, dan digunakan untuk berbagai tujuan, yaitu:

- Digunakan untuk menilai kualitas kinerja karyawan yang berbeda. Termasuk menyangkut pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara efisien, semangat koordinasi, kebiasaan,

ketepatan waktu, antusiasme, kepercayaan diri, kualitas kepemimpinan dll.

- Melalui metode ini, prosedur penilaian distandarisasi sehingga manajemen dapat menilai semua karyawan dengan kualitas yang sama dengan metode pengukuran yang sama.
- Untuk meninjau dan menyelenggarakan program pelatihan promosi ataupun program-program pelatihan lainnya.
- Hal ini juga berguna dalam menentukan jenis dan sifat program pelatihan bagi karyawan. Ini membantu dalam penempatan karyawan dengan benar dan juga dalam menemukan 'ketidakcocokan' yang mungkin dipindahkan ke tempat yang tepat.
- Sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain-lainnya.
- Untuk menilai potensi yang ada di dalam diri seorang karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.

6.2 Pentingnya Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja telah dianggap sebagai alat paling signifikan bagi suatu perusahaan. Alat ini memberikan informasi yang sangat berguna dalam membuat keputusan mengenai berbagai aspek seperti promosi dan peringkat prestasi. Sangat membantu dalam mencegah keluhan karena ini merupakan bantuan nyata bagi manajemen dalam mengedepankan keadilan kepada karyawan. Penilaian juga memberikan informasi akurat yang memainkan peran penting dalam perusahaan secara keseluruhan. Jika data

kinerja yang valid tersedia, mis. tepat waktu, akurat, obyektif, terstandarisasi dan relevan, manajemen dapat mempertahankan kebijakan promosi dan kompensasi yang konsisten di seluruh sistem secara menyeluruh. Jika penilaian kinerja ini dilakukan dengan baik maka bisa digunakan untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi bagi para karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini tentu akan menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik untuk pihak perusahaan maupun pihak pekerja.

6.3 Langkah-Langkah dalam Penilaian

Proses penilaian kinerja mengikuti pola yang ditetapkan, yaitu, kinerja karyawan secara berkala dinilai oleh atasannya. Berikut ini biasanya membentuk langkah-langkah utama dari program penilaian:

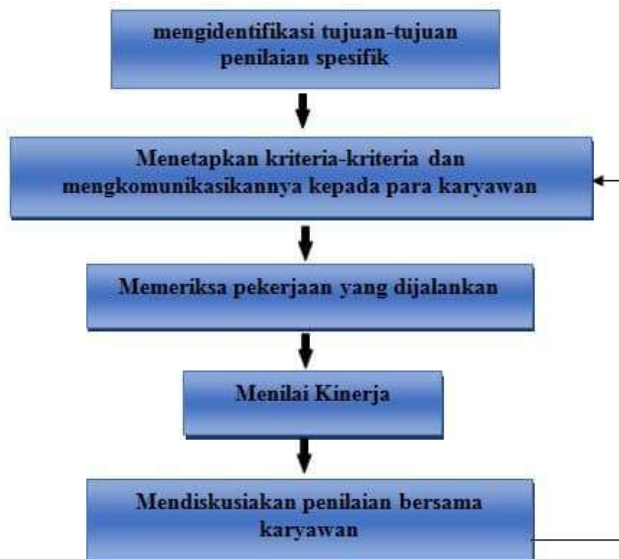
- Langkah-1: Menetapkan standar kinerja: Pada saat merancang pekerjaan dan merumuskan uraian pekerjaan, standar kinerja biasanya dikembangkan untuk suatu posisi. Standar-standar ini harus jelas, dan cukup objektif untuk dipahami dan diukur. Bobot dan poin harus diberikan kepada masing-masing faktor standar ini dan harus ditunjukkan pada formulir penilaian. Ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan.
- Langkah-2: Mengkomunikasikan standar kinerja yang diharapkan ke karyawan: Setelah standar kinerja ditetapkan, perlu dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan sehingga karyawan-karyawan tersebut mengetahui apa yang perusahaan harapkan dari mereka. Tidak adanya komunikasi akan mempersulit

penilaian kinerja. Komunikasi harus bersifat dua arah, artinya manajemen harus mendapatkan feedback dari karyawannya mengenai standar kinerja yang ditetapkan untuknya.

- Langkah-3: Mengukur kinerja nyata: Untuk menentukan apa sebenarnya kinerja itu, perlu untuk memperoleh informasi tentang itu. Pengukuran kinerja nyata atau aktual kinerja berdasarkan informasi-informasi yang tersedia dari berbagai sumber seperti pengamatan, laporan statistik, laporan lisan maupun laporan tertulis. Perlu diingatkan bahwa pengukuran pada kinerja harus obyektif berdasarkan fakta dan temuan, tidak boleh memasukan perasaan ke dalam pengukuran kinerja ini.
- Langkah-4: Pada tahap ini, kinerja nyata atau kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang ditentukan sebelumnya. Perbandingan ini akan mengungkapkan penyimpangan antara kinerja aktual dengan standar kinerja.
- Langkah-5: Diskusikan hasil penilaian dengan karyawan: Hasil penilaian dibahas secara berkala dengan karyawan di mana titik-titik kuat, titik-titik lemah, dan kesulitan ditunjukkan dan didiskusikan sehingga kinerja ditingkatkan. Diskusi tentang penilaian ini memungkinkan karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya serta dampaknya terhadap kinerjanya di masa yang akan datang. Dampaknya mungkin positif maupun negatif tergantung pada penilaian yang disajikan. Sangat mudah untuk menyampaikan kabar baik bagi manajer kepada

bawahan, tetapi sangat sulit ketika kinerja di bawah ekspektasi.

- Langkah-6: Lakukan tindakan korektif, jika perlu: Tindakan korektif dapat terdiri dari dua jenis. Salah satunya langsung dan terutama berkaitan dengan gejala. Yang lain adalah dasar dan melihat jauh ke dalam penyebabnya. Tindakan korektif langsung sering digambarkan sebagai “menyiram api,” sedangkan tindakan korektif dasar sampai ke sumber penyimpangan dan berusaha untuk menyesuaikan perbedaan secara permanen. Konseling dapat dilakukan atau penugasan khusus dapat ditetapkan, orang-orang dapat ditugaskan untuk mengikuti kursus pelatihan formal, dan tanggung jawab serta wewenang pengambilan keputusan dapat didelegasikan kepada bawahan. Upaya juga dapat dilakukan untuk merekomendasikan kenaikan gaji atau promosi, jika hal itu diperlukan berdasarkan penilaian.



6.4 Metode, Teknik, dan Alat

Beberapa metode dan teknik tersedia untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Metode dan skala berbeda karena berbagai alasan. Pertama, mereka berbeda dalam sumber ciri atau kualitas yang akan dinilai. Kualitas dapat berbeda karena perbedaan dalam persyaratan pekerjaan, persyaratan statistik dan pendapat manajemen. Kedua, mereka berbeda karena berbagai jenis pekerja, yaitu pekerja pabrik, eksekutif atau tenaga penjualan. Ketiga, variasi dapat disebabkan oleh tingkat presisi yang dicoba dalam evaluasi. Akhirnya, mereka mungkin berbeda karena metode yang digunakan untuk mendapatkan bobot untuk berbagai sifat.

6.4.1 Metode Tradisional

Metode tradisional penilaian kinerja meletakkan penekanan pada peringkat sifat kepribadian individu, seperti inisiatif, ketergantungan, dorongan, tanggung jawab, kreativitas, integritas, potensi kepemimpinan, kecerdasan, penilaian, kemampuan mengorganisir dll.

- **Metode Peringkat (*Ranking*):** Ini adalah metode penilaian kinerja tertua dan paling sederhana di mana seorang karyawan dan kinerjanya dianggap sebagai entitas oleh evaluator. Metode Ranking adalah metode penilaian yang membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan-karyawan tersebut diberikan peringkat atau ranking dari yang tertinggi hingga yang

terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk. Tetapi metode ini memiliki keterbatasan. Pertama, sangat sulit untuk membandingkan satu individu dengan manusia yang memiliki sifat perilaku yang berbeda-beda. Kedua, metode ini hanya memberi tahu kita bagaimana seseorang memiliki hubungan baik dengan orang lain dalam kelompok, tetapi tidak menunjukkan seberapa jauh dia lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain. Ketiga, tugas pemeringkatan sulit ketika sejumlah besar orang dinilai. Keempat, sistem peringkat tidak menghilangkan penilaian cepat, juga tidak memberi kita prosedur sistematis untuk menentukan peringkat relatif bawahan.

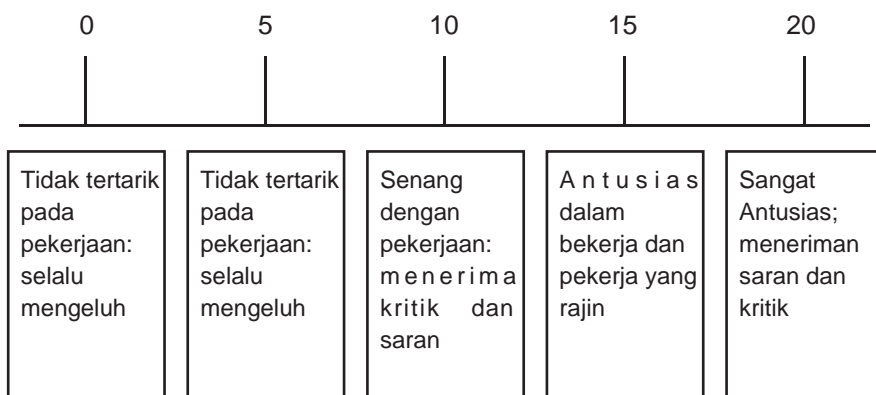
- ***Metode Perbandingan Orang-ke-Orang (Person to Person Comparison)*** : Metode ini memiliki aspek yang penilaian yang lebih spesifik, yaitu kepemimpinan, inisiatif, dan keandalan. Setiap kriteria yang dijadikan pembanding memiliki skala. Kemudian objek penilaian hanya karyawan tertentu dan yang menjadi kunci dalam perusahaan untuk setiap kriteria. Skala seseorang juga dibuat untuk setiap faktor yang dipilih. Kemudian setiap orang yang akan dinilai dibandingkan dengan orang dalam skala, dan skor tertentu untuk setiap faktor diberikan kepadanya. Metode ini tidak banyak digunakan karena skala yang dibuat terlalu sulit.

- **Metode Penggolongan Mutu (Grading)** : Grading atau penggolongan mutu merupakan metode penilaian berdasarkan persentase yang sudah ditentukan dalam kategori tertentu, misalnya baik sekali, baik, cukup, atau kurang. Kategori nilai tertentu pertama kali ditetapkan dan ditentukan dengan cermat. Fitur yang dipilih dapat berupa kemampuan analitis, kerja sama, ketergantungan, ekspresi diri, pengetahuan tentang pekerjaan, penilaian, kepemimpinan, dan kemampuan mengorganisir, dll. Skala peringkat dapat berupa: A - Posisi; B - Sangat Bagus; C - Baik atau Sedang; D - Wajar; E - Miskin. Kinerja aktual seorang karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi kelas ini dan dia diberikan nilai yang paling menggambarkan kinerjanya. Jenis penilaian semacam itu biasanya dilakukan dalam pemilihan kandidat oleh Komisi Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- **Skala Penilaian Grafik atau Linier**: Ini adalah metode penilaian kinerja yang paling umum digunakan. Formulir cetak digunakan untuk menilai setiap orang. Faktor-faktor yang akan dinilai adalah: karakteristik karyawan dan kontribusi karyawan. Dalam karakteristik karyawan termasuk kualitas seperti inisiatif, kepemimpinan, kerja sama, ketergantungan, ketekunan, sikap, antusiasme, kesetiaan, kemampuan kreatif, ketegasan, kemampuan analitis, kemampuan emosional dan koordinasi. Dalam kontribusi karyawan termasuk kuantitas dan kualitas pekerjaan, tanggung jawab yang dipikul, tujuan spesifik

yang dicapai, keteraturan kehadiran, kepemimpinan yang ditawarkan, sikap terhadap atasan dan rekan, fleksibilitas, dll. Ciri-ciri ini kemudian dievaluasi dalam skala berkelanjutan di mana penilai menempatkan tandai di suatu tempat di sepanjang kontinum.

Contoh:

Sikap:



Ketegasan:



Namun, metode ini terdapat kelemahan yang serius karena arbitrer dan peringkat umumnya subyektif. Keterbatasan lain

adalah mengasumsikan bahwa setiap karakteristik sama pentingnya untuk semua pekerjaan.

- **Metode Pilihan Paksa (*Forced Choice*)**: Dalam metode ini, elemen-elemen peringkat berupa beberapa set frasa atau kata sifat pasangan (biasanya set 4 pernyataan, dua di antaranya positif, dua negatif) yang berkaitan dengan kecakapan kerja atau kualifikasi pribadi. Evaluator diminta untuk menunjukkan mana dari empat frasa yang paling deskriptif dan paling tidak karyawan. Pernyataan berikut menggambarkan jenis pernyataan yang digunakan:
 - a) Perusahaan berfungsi dengan baik.
 - b) Kurangnya kemampuan untuk membuat orang merasa nyaman.
 - c) Melakukan sedikit usaha.
 - d) Memiliki perlakuan dingin, bahkan tempereman.
 - e) Tidak jujur dan tidak loyal.
 - f) Berlebihan dan tidak suka dengan pekerjaan.
 - g) Apakah seorang pekerja keras dan kooperatif.

Dua dari pernyataan di atas adalah istilah yang menguntungkan sementara dua tidak menguntungkan. Yang lain adalah contoh lebih lanjut. Persyaratan yang menguntungkan mendapatkan kredit, sementara persyaratan yang tidak menguntungkan tidak mendapatkan kredit. Karyawan juga mendapat kredit plus jika salah satu dari frasa negatif diperiksa sebagai yang paling tidak karakteristik. Namun, hasil evaluasi tidak terbukti berguna untuk tujuan konseling

dan pelatihan karena evaluator tidak tahu bagaimana dia mengevaluasi individu.

- **Metode Distribusi Paksa (*Forced distribution*):** Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan. Metode ini mengharuskan penilai untuk menilai seorang karyawan sesuai dengan skala distribusi yang ditentukan sebelumnya. Istilah distribusi paksaan menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan karyawan yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Metode ini digunakan apabila sulit untuk mengurutkan peringkat masing masing karyawan karena ada beberapa karyawan yang memiliki kinerja yang sama. Maka, metode ini menempatkan beberapa kategori untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara menetapkan presentase pada setiap kategori, misal; sangat buruk (5%), buruk (15%), menengah (30%), baik (20%), dan sangat baik (10%).

Selain kinerja pekerjaan, karyawan dinilai untuk kesempatan promosi. Skala 3 poin sering digunakan untuk tujuan ini:

- a) Materi promosi yang sangat mungkin.
- b) Mungkin atau tidak mungkin materi promosi.
- c) Sangat tidak mungkin menjadi bahan promosi.

Meskipun metode ini sangat sederhana dan mudah diterapkan dalam suatu perusahaan, penggunaannya dalam admisnistrasi penggajian menimbulkan turunnya semangat kerja dan produktivitas.

- **Daftar Periksa (Checklist):** Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Dia hanya memasok laporan tentang hal itu dan peringkat akhir dilakukan oleh departemen SDM. Serangkaian pertanyaan disajikan tentang perilaku karyawan. Penilai kemudian memeriksa untuk menunjukkan apakah jawaban atas pertanyaan tentang karyawan positif atau negatif. Nilai setiap pertanyaan dapat ditimbang secara merata atau pertanyaan tertentu mungkin lebih berat daripada yang lain. Contoh daftar periksa diberikan di bawah ini:

(1) Apakah karyawan itu benar-benar senang dengan pekerjaannya?	Ya / Tidak
(2) Apakah dia terbiasa dalam pekerjaan?	Ya / Tidak
(3) Apakah dia dihormati oleh bawahannya?	Ya / Tidak
(4) Apakah dia menunjukkan perilaku yang adil untuk semua?	Ya / Tidak
(5) Apakah dia menjaga emosinya?	Ya / Tidak
(6) Apakah dia selalu bersedia membantu karyawan lain?	Ya / Tidak
(7) Apakah dia mengikuti instruksi dengan benar?	Ya / Tidak
(8) Apakah peralatan dirawat dengan baik?	Ya / Tidak
(9) Apakah dia pernah melakukan kesalahan?	Ya / Tidak

Metode ini menjadi bias dari pihak evaluator karena peringkat dapat dipengaruhi oleh pemikirannya sendiri akan hal baik atau buruk. Kedua, daftar periksa yang terpisah harus dikembangkan untuk kelas pekerjaan yang berbeda. Proses ini bisa mahal dan memakan waktu. Ketiga, sulit untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menimbang sejumlah pernyataan tentang karakteristik dan kontribusi karyawan.

- **Metode Esai Bebas (Freeform Essay):** Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. Ia biasanya mencatat faktor-faktor seperti:
 - a) Pengetahuan dan potensi pekerjaan;
 - b) Karakteristik dan sikap karyawan;
 - c) Produksi, kualitas dan pengendalian biaya;
 - d) Hubungan dengan kolega lain;
 - e) Pemahaman dan penerapan kebijakan dan prosedur perusahaan;
 - f) Kebutuhan pembangunan untuk masa depan.

Aplikasi ini akan memberikan informasi spesifik tentang karyawan, dan dapat mengungkapkan lebih banyak tentang penyelia. Tetapi metode ini sangat memakan waktu terutama di perusahaan yang lebih besar.

- **Metode Insiden Kritis (Critical Incident):** Metode ini berupaya mengukur kinerja karyawan dalam hal 'peristiwa' tertentu yang terjadi dalam kinerja pekerjaan

karyawan. Peristiwa ini dikenal sebagai 'insiden kritis.' Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan. Dasar dari metode ini adalah prinsip bahwa "ada beberapa tindakan signifikan tertentu dalam perilaku dan kinerja setiap karyawan yang membuat semua perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan dalam pekerjaan." Pengawas menyimpan catatan tertulis tentang peristiwa (baik atau buruk) yang dapat dengan mudah diingat dan digunakan dalam penilaian berkala. Misalnya, Manajer Pengadaan Bahan dapat mencari insiden kritis berikut dalam kinerja agen pembelian:

- 1) Dia memperlakukan wiraniaga dengan cara yang tidak sopan.
- 2) Dia membantu pembeli untuk menyiapkan pesanan pembelian yang sulit dan tidak biasa.
- 3) Dia membujuk vendor lokal untuk menyediakan bahan penting yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- 4) Dia menolak tawaran yang terlalu mahal.
- 5) Dia gagal membalas panggilan telepon penting.

Meskipun metode ini memberikan dasar objektif untuk melakukan diskusi tentang kinerja individu, metode ini memiliki keterbatasan. Pertama, insiden negatif umumnya lebih terlihat daripada yang positif. Kedua, rekaman insiden

adalah tugas bagi pengawas dan dapat ditunda dan mudah dilupakan. Ketiga, manajer dapat membongkar serangkaian keluhan tentang insiden selama sesi tinjauan kinerja tahunan, sementara mereka mungkin tidak mengetahui insiden 'baik'.

- **Metode Penilaian Grup (Group Appraisal):** Karyawan dinilai oleh Grup Penilai yang terdiri dari penyelia mereka dan 3 atau 4 penyelia lain yang memiliki pengetahuan tentang kinerja mereka. Pengawas menjelaskan kepada kelompok sifat dari tugas bawahannya. Grup kemudian membahas standar kinerja untuk pekerjaan itu, kinerja aktual dari pemegang pekerjaan dan penyebab tingkat kinerja khusus mereka, dan menawarkan saran untuk perbaikan di masa depan, jika ada. Keuntungan dari metode ini adalah bahwa metode ini menyeluruh, sangat sederhana dan tidak memiliki bias, karena melibatkan banyak juri. Tapi itu sangat memakan waktu.
- **Metode Tinjauan Lapangan (Field Review Method):** Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian tenaga ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada si atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Tenaga

ahli personalia dapat mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan diajukan secara lisan dan dijawab. Pengawas diharuskan untuk memberikan pendapatnya tentang kemajuan bawahannya, tingkat kinerja masing-masing bawahan, kelemahannya, poin-poin kuat, peluang untuk promosi dan kemungkinan rencana tindakan jika membutuhkan pertimbangan lebih lanjut. Penilai mengambil catatan terperinci dari jawaban, yang kemudian disetujui oleh penyelia, dan mengarsipkan informasi dalam folder personalia karyawan. Peringkat keseluruhan diperoleh dengan sebagian besar menggunakan kategorisasi tiga arah, yaitu, Luar Biasa, Memuaskan, dan Tidak Memuaskan. Ini berguna untuk perusahaan besar.

6.4.2 Metode Penilaian Modern

Sebagian besar metode tradisional menekankan pada tugas atau kepribadian karyawan, sambil membuat penilaian. Metode modern merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja.

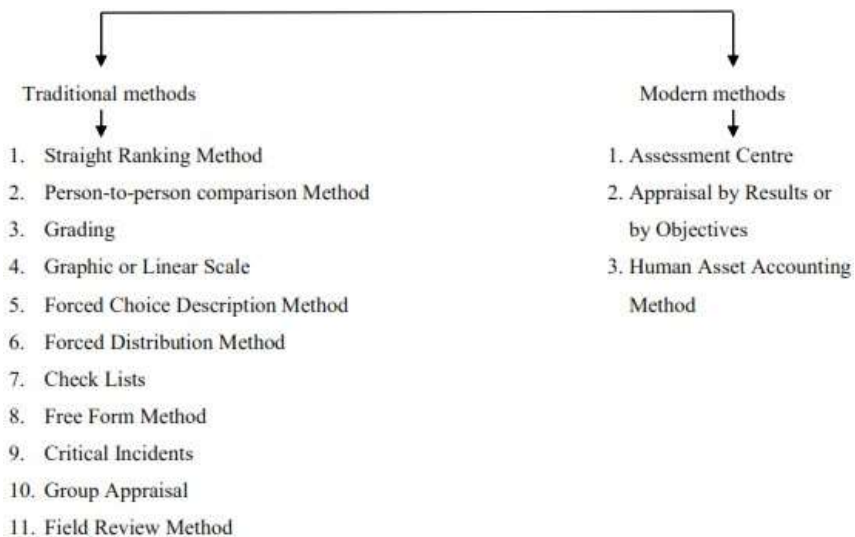
Dari metode tersebut yang menonjol adalah Manajemen Berdasarkan Objektif atau *Manajemen By Objective* (MBO). Metode ini telah dikembangkan oleh Peter Drucker. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, target tersebut menjadi tolok ukur

penilaian kinerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang *output*-nya dapat diukur secara kuantitatif, seperti karyawan bagian pemasaran, kinerjanya dapat diukur salah satunya dengan menghitung jumlah penjualan. Perlu diketahui bahwa MBO merupakan pendekatan Manajemen yang berfokus pada hasil, bukan pada kegiatan atau proses pelaksanaannya. Tugas-tugas yang telah didelegasikan tidak memiliki *Roadmap* (Peta Jalan) atau “cara” yang tetap dalam pelaksanaannya. Pelaksanaannya dilakukan berdasarkan perkembangan situasi dan bersifat dinamis.

- ***Manfaat MBO:*** MBO memiliki manfaat positif bagi organisasi maupun individu. Khusus bagi individu, mereka akan merasakan suatu keterlibatan langsung dan pengertian terhadap sasaran organisasi, disamping itu mereka juga dapat mengetahui bahwa kinerja mereka dapat dinilai atas suatu pencapaian sasaran dimana mereka sendiri telah berkontribusi dalam penetapannya. Sehingga besar kemungkinan para individu akan melaksanakan tanggung jawab mereka dengan penuh kemauan dan keberhasilan. Sehingga keuntungan individu ini akan secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan dampak positif bagi perusahaan
- ***Kelebihan MBO :*** Ini memiliki manfaat berikut:
 - Ini meningkatkan motivasi karyawan.
 - Membuat proses manajemen lebih wajar dengan memusatkan pada pencapaian tujuan/ serta mengurangi konflik peran dan ambiguitas.

- Sistem evaluasi berkala dalam MBO, memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka dalam bekerja. Karena MBO memberikan penekanan kuat pada tujuan yang dapat diukur, pengukuran dan penilaian bisa lebih objektif, spesifik dan adil.
 - Mengidentifikasi masalah dengan lebih baik dan sedini mungkin. Sehingga sesi peninjauan kinerja secara berkala dapat dilakukan.
 - Yang sering terjadi adalah karyawan hanya peduli dengan tujuan mereka sendiri dan lingkungan di sekitarnya. Tetapi dengan MBO, mereka akan merasa bangga telah terlibat dalam tujuan organisasi. Ini meningkatkan moral dan komitmen karyawan.
 - Ini membantu manajer individu untuk mengembangkan kepemimpinan pribadi, terutama keterampilan mendengarkan, merencanakan, menasihati, memotivasi dan mengevaluasi. MBO sering menyoroti area di mana karyawan membutuhkan pelatihan lebih lanjut, yang mengarah ke pengembangan karir.
- ***Kelemahan MBO:*** Ini memiliki kelemahan berikut:
- Membutuhkan banyak waktu, energi, dan dukungan penuh dari manajer puncak.
 - Adanya kecenderungan seorang karyawan untuk memenuhi sasaraannya tanpa mempedulikan rekan kerjanya, sehingga hilangnya kerjasama team yang dapat berpengaruh terhadap produktifitas organisasi.

- Di banyak bidang seperti pengembangan karyawan tingkat bawah, penilaian kinerja dapat menimbulkan masalah.
- Kadang-kadang ada “tarik menarik” di mana bawahan mencoba untuk menetapkan target serendah mungkin dan manajer / penyelia semakin tinggi.
- Namun, MBO dapat menjadi teknik yang efektif untuk penilaian kinerja dan untuk memotivasi bawahan dengan mengembangkan komunikasi yang efektif di semua tingkatan.



Bab 7

Remunerasi

Remunerasi adalah pemberian gaji atau pendapatan tambahan kepada seorang pegawai sebagai apresiasi atas pekerjaan atau kontribusi dalam perusahaan yang sifatnya rutin dimana ia bekerja. Secara lebih luas, remunerasi juga diartikan sebagai balas jasa atau imbalan yang diberikan kepada tenaga kerja oleh perusahaan atau organisasi atas prestasi yang dikerjakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Jadi, remunerasi pada intinya adalah pemberian imbalan sebagai manfaat finansial kepada tenaga kerja atas sumbangsih tenaga, waktu, dan pikirannya sehingga menghasilkan kinerja dan prestasi yang menunjang pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

7.1 Kebijakan Remunerasi

Ada beberapa komponen yang harus diperhatikan sebelum sebuah perusahaan melakukan kebijakan remunerasi. Hal ini jelas dikarenakan kebijakan tersebut terkadang akan membuat banyak orang merasa keberatan apabila tak sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Maka dari itu, dengan memahami beberapa poin yang ada dibawah ini maka keberlangsungan dari kebijakan remunerasitersebut akan diterima oleh semua kalangan dan ini tentunya akan mencegah konflik seperti demo di kemudian hari.

Langkah awal dalam menyusun kebijakan remunerasi adalah dengan melihat apakah karyawan tersebut memang perlu untuk mendapatkan benefit atau gaji tambahan dari apa yang telah dilakukannya. Semua harus dihitung dan dipertimbangkan ulang sehingga nantinya bisa ketemu berapa reward yang seharusnya didapatkan oleh karyawan tersebut.

Hal ini bisa dilihat dari seberapa besar kontribusi yang telah dilakukannya kepada perusahaan. Apabila mereka mampu untuk melakukannya dengan baik dan benar dan perusahaan mendapatkan omset besar maka sudah pasti dengan adanya kebijakan remunerasi ini mereka memang layak untuk mendapatkannya.

Manajemen puncak biasanya memutuskan kebijakan remunerasi dengan berkonsultasi dengan manajer SDM, dan jika perlu, dengan serikat pekerja. Besaran nominal remunerasi setiap perusahaan atau instansi berbeda-beda. Faktor yang mempengaruhi perbedaan kebijakan remunerasi, antara lain :

- Kemampuan finansial perusahaan,
- Durasi dan masa kerja,
- Kebijakan internal perusahaan,
- Peraturan dan kebijakan pemerintah,
- Serta permintaan dan penawaran dari tenaga kerja sendiri melalui Serikat pekerja

7.1.1 Implikasi bagi manajer SDM

Kebijakan remunerasi yang ditetapkan oleh manajemen puncak perusahaan memiliki dampak bagi manajer SDM:

- Jika kebijakan tersebut dapat diterima oleh sebagian besar tenaga kerja, pekerjaannya akan jauh lebih mudah. Ia dapat mencurahkan waktunya untuk berkonsentrasi pada aspek-aspek lain dari departemen SDM.
- Jika kebijakan tersebut tidak dapat diterima oleh tenaga kerja, ia harus melakukan negosiasi terus-menerus dengan perwakilan serikat pekerja / asosiasi staf untuk mencapai penyelesaian damai. Ini akan menambah beban kerja personil SDM, dan tentu saja menyita banyak waktu sehingga menelantarkan urusan lain-lainnya.
- Personel SDM harus selalu waspada terhadap tanda-tanda bahwa kepuasan yang ada dengan kebijakan remunerasi saat ini dapat terganggu, dan karenanya harus siap melaporkan dan membuat rekomendasi sesuai dengan manajemen puncak.

7.2 Sistem Remunerasi

Sistem remunerasi berbeda-beda pada setiap perusahaan, hal ini tergantung juga kepada sistem kerja yang dipakai oleh perusahaan. Hal ini juga ditentukan oleh sistem kerja yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi, tempat tenaga kerja itu bekerja. Berikut ini adalah sistem remunerasi yang paling umum:

7.2.1 Tingkat Waktu / *Time Rates*

Di bawah sistem ini, pembayaran jumlah yang disepakati dilakukan untuk jangka waktu yang disepakati sesuai '*time rate*'. Tingkat waktu terutama digunakan ketika *output* tidak dapat secara langsung terkait dengan upah atau biaya tenaga kerja, atau ketika penekanannya adalah pada kualitas pekerjaan yang akan dilakukan bukan pada kuantitas saja. Jika karyawan yang sama bekerja untuk lembur, dia kemungkinan akan dibayar ekstra untuk waktu yang bekerja melebihi jumlah jam yang disepakati dengan 'tarif lembur'. Tarif lembur ini dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain atau dari satu departemen kepada yang lain.

Karyawan lain mungkin dibayar bulanan. Mereka termasuk staf manajerial dan pengawas, staf administrasi dan sekretaris, staf profesional dan spesialis, dll.

7.2.2 Gaji Karyawan Menurut Kinerja

Setiap perusahaan harus diberikan gaji sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh setiap karyawan. Di mana kinerja ini dapat berupa cara bekerja yang dilakukan untuk meningkatkan perkembangan perusahaan.

Seperti contohnya adalah karyawan yang memiliki tanggung jawab kerja yang sangat berat dan berisiko. Sehingga gaji karyawan juga harus sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Ini menjadi hal yang penting, kebutuhan perusahaan bertemu

dengan hasil kerja dari pegawainya. Artinya, semakin baik hasil dan semakin banyak kontribusi seorang karyawan turut memengaruhi remunerasinya.

7.2.3 Bonus

Bonus adalah hadiah untuk output atau pencapaian di atas level yang disepakati sebelumnya. Sehingga perusahaan dapat populer dibanding perusahaan lainnya. Beberapa skema didasarkan pada output individu, sementara yang lain didasarkan pada *output* grup. Ini biasanya dibayarkan pada akhir tahun kerja.

7.2.4 Insentif

Mereka biasanya diberikan kepada karyawan untuk berbagai faktor seperti ketepatan waktu yang baik, peningkatan produktivitas, mengurangi biaya operasional atau pemborosan, atau terlibat dalam kegiatan inovatif. Ini yang membedakan karyawan yang diakui dan yang belum, biasanya dengan kemampuan tertentu seorang karyawan memiliki nilai tambah di mata perusahaan sehingga nilai tambah tersebut memberi peningkatan remunerasinya. Sama halnya dengan prestasi.

7.2.5 Komisi atau Bonus Target

Sistem komisi pembayaran umumnya berlaku untuk tenaga penjualan, dan didasarkan pada nilai-nilai penjualan yang dicapai di atas 'target tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Beberapa dibayar berdasarkan prestasi seorang tenaga penjual,

sementara yang lain didasarkan pada kinerja suatu kelompok, dan dibagikan secara proporsional.

7.2.6 Tunjangan

Tunjangan kinerja pegawai adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan capaian kinerja dari masing-masing pegawai. Pegawai itu akan menerima tunjangan full apabila tugasnya dapat diselesaikan secara menyeluruh. Kalau pekerjaannya dilaksanakan tidak secara menyeluruh tentunya tunjangan kinerja yang didapatkannya akan fluktuatif. Bisa turun, bisa naik.

Tergantung pada sifat pekerjaan mereka, beberapa karyawan yang dapat tunjangan untuk pos-pos:

- Biaya transportasi;
- Biaya pengeluaran untuk menghibur pelanggan atau klien yang sudah ada atau potensial;
- Biaya pembelian dan perawatan pakaian dan aksesoris;
- Tunjangan perjalanan dinas.

7.3 Tunjangan Standar Karyawan

Selain gaji, bonus, dan tunjangan, karyawan biasanya diberikan tunjangan tertentu. Mereka bisa dari berbagai jenis:

7.3.1 Liburan Tahunan/Cuti Tahunan

Ini adalah keuntungan paling umum yang didapatkan karyawan yang memenuhi syarat untuk memperoleh cuti (atau tamasya)

setiap tahun. Selama periode ini, gaji pokok dibayarkan kepada mereka. Di beberapa negara, durasi periode ini ditetapkan oleh peraturan pemerintah, sementara di tempat lain perusahaan yang berbeda memutuskan hal ini. Periode libur tahunan ini biasanya tidak kurang dari 30 hari untuk setiap tahun bekerja. Sebagian besar perusahaan membayar gaji sebagai pengganti masa liburan jika manajemen dan karyawannya saling menyetujui.

7.3.2 Pembiayaan Rumah Sakit

Ini juga merupakan fasilitas umum. Seorang karyawan yang jatuh sakit atau mengalami cedera, baik di tempat kerja atau di luar, mendapat fasilitas “cuti” dan akan terus menerima gaji. Periode minimum ditentukan berdasarkan aturan dan hukum pemerintah setempat. Namun, beberapa perusahaan mungkin mengizinkan periode yang lebih lama. Secara umum karyawan wanita diperbolehkan untuk cuti hamil (sebelum dan sesudah kelahiran anak) sesuai aturan pemerintah negara tersebut. Di beberapa negara, ayah dari bayi yang baru lahir mungkin juga diizinkan untuk mengambil cuti.

7.3.3 Fasilitas Tambahan

Beberapa kategori karyawan mungkin menerima fasilitas tambahan tertentu yang biasanya disebut sebagai ‘tunjangan jabatan’ atau ‘invetaris,’ misalnya:

- Kendaraan bermotor milik perusahaan untuk penggunaan pribadi;

- Akomodasi perumahan bebas sewa;
- Saham perusahaan;
- Biaya makan (atau dengan harga subsidi) di kantin perusahaan;
- Uang muka pengajuan kredit bebas bunga;
- Pinjaman;
- Dana pensiun;
- Asuransi kesehatan atau kesehatan;
- Jaminan hidup keluarga;
- Jam kerja fleksibel;
- Bekerja dari rumah atau lokasi lain.

Bab 8

Pengelolaan Database Karyawan

Salah satu tugas departemen SDM yang terlihat mudah namun butuh ketelitian yang tinggi adalah mengelola administrasi karyawan. Administrasi karyawan terdiri dari banyak hal, seperti penghitungan gaji, THR, laporan kehadiran karyawan, hingga pengelolaan cuti para karyawan. Administrasi karyawan berisi mengenai banyak informasi seputar karyawan, atau biasa disebut dengan data karyawan. Data karyawan tidak hanya memuat informasi data diri mereka, namun juga catatan jatah cuti mereka, bahkan hingga rekam jejak prestasi mereka selama bekerja.

Oleh karena itu, sebagai manajer SDM harus mampu mengelola data karyawan ini dengan baik. Banyak manfaat yang dapat diambil perusahaan jika tim SDM mengelola data karyawan ini dengan baik.

Database karyawan mengacu pada item informasi yang telah direkam tentang karyawan perusahaan. Informasi tentang pekerja bersifat penting dan rahasia, karena di database karyawan terdapat data rekening bank, jumlah gaji, data keluarga, dan masih banyak lagi. Sehingga sangat diperlukan keamanan penyimpanan data yang berlapis.

8.1 Kebutuhan akan Database Karyawan

Departemen SDM suatu perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara dan memperbarui catatan masing-masing dan setiap karyawan perusahaan. Perlu diperhatikan kalau data karyawan harus dijaga keamanannya, tidak boleh bocor atau merugikan pihak lain. Sehingga hanya bisa dibagikan atau diakses oleh pihak tertentu yang berwenang sesuai dengan kepentingan pekerjaan. Begitu juga jika karyawan ingin merubah data pribadi harus dengan persetujuan dari pusat atau administrator database

Catatan lengkap dan terkini karyawan harus segera tersedia bila diperlukan. Catatan personalia seorang karyawan merupakan 'riwayat pribadi' sejak tanggal ia dipekerjakan di perusahaan, hingga saat masa aktif kerjanya berakhir. Ini juga berisi rincian dari perusahaan, pengalaman, pendidikan, dan latar belakang pelatihan sebelumnya.

8.2 Informasi dalam Database Karyawan

Database karyawan terbaru berisi sebagian besar atau semua rincian tentang berbagai hal berikut ini:

- Nomor atau kode personal: Ini diberikan kepada karyawan pada saat pengangkatan dan biasanya tetap tidak berubah selama seluruh periode karyawan bekerja di perusahaan. Nomor ini harus 'unik' sehingga penggunaannya akan secara positif dan akurat mengidentifikasi karyawan yang bersangkutan, dan mudah untuk ditemukan.

- Nama lengkap: Nama lengkap karyawan (nama depan, nama tengah, dan nama keluarga) harus dicatat. Jenis kelamin dan status perkawinan karyawan juga biasanya dicatat.
- Alamat lengkap: Ini berisi alamat tempat tinggal karyawan, alamat untuk komunikasi (lengkap dengan Kode Pos), nomor telepon / ponsel, alamat email, dll. Pemutakhiran data alamat harus dilakukan jika ada perubahan di masa mendatang.
- Tanggal lahir: Tanggal pencatatan kelahiran membantu dalam menghitung usia karyawan.
- Tanggal penunjukan: Ini berisi tanggal penunjukan, tanggal percobaan atau masa percobaan, dan tanggal konfirmasi.
- Pendidikan dan pelatihan: Ini berisi latar belakang pendidikan karyawan, pelatihan yang diambil dalam perusahaan atau seminar, dll.
- Pekerjaan atau posisi: Pekerjaan atau jabatan karyawan pada saat pengangkatan harus dicatat. Ketentuan harus dibuat untuk perubahan di masa mendatang, mis. perubahan sifat pekerjaan, promosi, mutasi, dll.
- Besaran Gaji: Poin ini (jumlah dan golongan) pada saat pengangkatan harus dicatat. Setiap perubahan dalam skala pembayaran dicatat hingga saat ini. Tarif lembur saat ini atau tarif khusus lainnya (jika berlaku) harus disebutkan. Perlu ada ketentuan untuk mencatat perubahan di masa depan.

- Hak karyawan: Ini termasuk perincian dari setiap bonus dan tunjangan khusus yang menjadi hak karyawan, jumlah hari libur/cuti, dll.
- Jumlah potongan atau tabungan: Di banyak negara, pengusaha diwajibkan oleh undang-undang untuk melakukan pengurangan gaji karyawan untuk pajak penghasilan, jaminan nasional atau sosial, tabungan untuk dana pensiun atau dana cadangan, dll, dan meneruskan pembayaran yang dikurangi ke departemen pemerintah terkait. Karyawan diberikan, oleh departemen pemerintah, nomor atau kode untuk setiap jenis potongan menurut undang-undang. Ini harus direkam di sini.
- Riwayat medis: Catatan medis lengkap dari karyawan disimpan dalam folder personelnnya. Ini termasuk pemeriksaan medis pra-perikatan, riwayat penyakit, cuti sakit, dll.

8.3 Format Database

Format catatan personel yang dipelihara bervariasi dari perusahaan ke perusahaan, dan juga antara berbagai kategori karyawan yang bekerja di perusahaan yang sama. Catatan yang dikelola oleh departemen SDM dibagi ke dalam tiga jenis utama.

8.3.1 Rekapitulasi

Ini berisi data terkini yang paling sering dibutuhkan tentang karyawan. Sangat penting bahwa rekapitulasi ini selalu diperbarui dan akurat. Dengan data ini memungkinkan staf departemen

SDM, dan personel resmi lainnya, untuk memperoleh informasi dasar terkini tentang karyawan dengan cepat. Informasi yang direkam ini biasanya disebut sebagai “kartu personel” (*personnel card*). Ada berbagai metode bagaimana kartu-kartu tersebut dapat diisi dan disimpan demi keamanan dan referensi di masa mendatang. Diantara cara menyimpan data kartu personeil ini adalah :

- **Metode ‘loose card’:** Dalam metode ini, kartu disimpan dalam baki atau laci dari logam, kayu atau plastik, yang mungkin masuk ke dalam lemari. Ini adalah metode yang paling sederhana dan paling murah tetapi ada bahaya bahwa jika kartu telah dikeluarkan dan tidak diganti di tempat yang benar, itu mungkin salah tempat.
- **Metode kartu ‘loose leaf’:** Kartu disimpan dalam file atau binder. Dalam beberapa kasus, entri dapat dibuat dalam kartu tanpa menghapusnya dari file atau binder.
- **Metode ‘visible card’:** Dalam metode ini, kartu diletakkan rata di baki logam yang meluncur masuk dan keluar dari lemari yang dirancang khusus untuk menahannya. Kartu-kartu tersebut disusun sedemikian rupa dan dipasang ke dalam sebuah baki sehingga walaupun mereka saling bertumpukan, ruang di bagian bawah kartu selalu terlihat. Ini membantu di lokasi cepat dari kartu yang diperlukan.

- ***Komputerisasi:*** Dengan jumlah karyawan yang besar dan banyaknya data yang ada tentunya akan membuat departemen SDM kesulitan jika suatu saat harus melakukan pemindahan database karyawan secara manual. Bersyukur saat ini sudah ada kemajuan teknologi yang membuat segala aktivitas pekerjaan menjadi lebih cepat karena ada cara otomatis yang dinilai lebih efektif serta efisien. Semakin banyak perusahaan, mulai dari yang skala kecil hingga yang sangat besar, saat ini menggunakan komputer untuk menyimpan data tentang personel, dan untuk menyediakan dengan cepat ringkasan data terkini tentang karyawan. Entri dan perubahan dapat dibuat dalam catatan dengan cepat dan kemudian disimpan dalam sistem. Keuntungan lain adalah bahwa melalui jaringan catatan dapat diakses oleh sejumlah staf SDM, departemen keuangan atau manajemen puncak, dari lokasi mereka sendiri. Untuk mempermudah kinerja departemen sumber daya manusia dan jumlah karyawan yang semakin meningkat, ada baiknya agar perusahaan menggunakan aplikasi database karyawan agar dapat mengelola secara efektif.

8.3.2 Dokumen

Bahkan jika departemen SDM sepenuhnya terkomputerisasi, tetap perlu untuk menyimpan file dokumen \ yang berkaitan dengan karyawan masa lalu, sekarang dan masa depan. Dalam banyak kasus, dokumen akan mendukung dan menyediakan lebih banyak data daripada rekapitulasi. Jenis dokumen yang mungkin harus dibuat dan disimpan untuk referensi di masa

mendatang mungkin sangat banyak, termasuk surat lamaran asli karyawan dan / atau lamaran yang sudah copy, salinan sertifikat pengalaman, salinan sertifikat pendidikan, CV, catatan yang dibuat oleh pewawancara, hasil tes seleksi, dokumen yang ditandatangani terkait dengan penunjukan, laporan medis, laporan yang dibuat oleh pengawas dan / atau manajer, petugas pelatihan dan eksekutif lainnya, dan banyak lagi.

- ***Dokumen mantan karyawan:*** Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, dokumennya akan dilengkapi dengan surat resmi sesuai aturan yang berlaku yang dilengkapi tanggal dan alasan berhenti bekerja. Dalam kasus adanya PHK/pemecatan, surat PHK perlu diterbitkan dengan detail. Dalam kasus pengunduran diri, perusahaan mengeluarkan surat pengunduran diri disertai alasannya, jika diketahui, dengan jelas dan terperinci. Catatan mantan karyawan perlu disimpan - mungkin untuk beberapa tahun - untuk kemungkinan referensi di masa depan. Ini perlu karena berbagai alasan. Beberapa mantan karyawan mungkin akan mendapat fasilitas seperti pensiun, untuk beberapa waktu setelah berhenti kerja. Departemen SDM mungkin juga diminta oleh calon pemberi kerja - jika karyawan keluar karena pindah kerja - untuk memberikan referensi atau laporan tentang mantan karyawan. Mungkin juga ada contoh di mana mantan karyawan ingin kembali bekerja di cabang perusahaan di daerah lain. Dalam kasus seperti itu, catatan masa lalu dari orang-orang seperti itu bisa sangat berharga dalam memutuskan

apakah akan mempekerjakan kembali mereka atau tidak.

- **Catatan non-karyawan:** Bagian terpisah dari sistem pengarsipan departemen personalia dapat dikhususkan untuk catatan berikut ini:
 - Surat lamaran yang diterima tetapi pelamar tidak dipanggil untuk wawancara;
 - Rincian pelamar yang diwawancarai tetapi tidak/ belum sesuai dengan posisi yang di butuhkan, karena mereka mungkin saja dianggap cocok untuk posisi lain di masa mendatang.
 - Detail pelamar yang diwawancarai dan sudah diterima, tetapi belum mulai bekerja.

8.3.3 Data Statistik

Banyak data yang dibutuhkan oleh departemen SDM dapat diambil dari berbagai catatan yang disimpan. Banyak statistik dan analisis yang berbeda dapat disusun untuk memenuhi kebutuhan departemen SDM dan manajemen perusahaan.

- **Tingkat pergantian tenaga kerja:** Ini berarti jumlah orang yang meninggalkan pekerjaan perusahaan selama periode waktu tertentu. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\frac{\text{Jumlah tenaga kerja yang berhenti}}{\text{Rata-Rata jumlah pekerja}} \times 100$$

Statistik yang disiapkan biasanya akan berlaku untuk periode tertentu mis. satu bulan, tiga bulan, enam bulan atau satu tahun penuh, dan akan menunjukkan indikator iklim kerja yang memuaskan, atau sebaliknya. Jika *turnover* tenaga kerja tinggi atau jika tiba-tiba meningkat tajam, maka ada sesuatu yang salah, dan langkah-langkah harus diambil oleh staf departemen SDM untuk mencari tahu apa dan mengapa. Maka mereka harus merekomendasikan tindakan yang sesuai.

- **Indeks stabilitas:** Ini dapat bermanfaat bagi departemen SDM ketika digunakan bersama dengan angka-angka turnover tenaga kerja. Indeks dapat dihitung menggunakan rumus ini:

$$\frac{\text{Jumlah pekerja tahun berjalan}}{\text{Total pekerja tahun sebelumnya}} \times 100$$

Menghitung indeks stabilitas memungkinkan departemen SDM untuk menentukan apakah perusahaan memiliki “stok” pekerja berpengalaman. Dalam hal ini, “berpengalaman” berarti dalam operasi perusahaan, serta dalam pekerjaan masing-masing. Setelah mengidentifikasi area “masalah”, investigasi dapat dilakukan untuk memastikan mengapa demikian. Setelah diketahui apa yang salah, langkah-langkah dapat diambil oleh manajer SDM untuk memperbaiki situasi.

- **Statistik kecelakaan, cedera, dan penyakit:** Kumpulan statistik penting lainnya yang dapat dihasilkan oleh

departemen SDM dari catatannya terkait dengan jam kerja yang hilang akibat kecelakaan, atau cedera / sakit yang berkelanjutan akibat kerja. Area masalah dapat diidentifikasi dan tindakan korektif diambil sesuai.

- ***Periode liburan:*** Statistik dapat dibuat untuk menunjukkan periode tahun yang paling populer dengan karyawan yang ingin memanfaatkan hak liburan berbayar mereka. Statistik mungkin membantu beberapa departemen, mis. produksi dan penjualan, untuk merencanakan kegiatan mereka jauh-jauh hari sebelumnya untuk memperhitungkan kemungkinan “kekurangan staf” karena hari libur diambil. Pada saat yang sama, manajer SDM dapat, jika perlu dan mungkin, mengatur staf “sementara” untuk tersedia dan dilatih untuk “berdiri” untuk setidaknya beberapa karyawan reguler karena liburan.
- ***Statistik berguna lainnya:*** Statistik dan analisis lain mungkin dihasilkan untuk berbagai keperluan lain, mis. laporan yang berkaitan dengan keberhasilan atau tidaknya prosedur induksi, program pelatihan, skema bonus dll, laporan tentang penurunan produktivitas yang tidak dapat dijelaskan selama periode tertentu, atau ketidakhadiran dll, laporan yang disusun bersama dengan departemen keuangan, terkait dengan kerja lembur.

8.4 Laporan

Departemen SDM selalu terlibat dalam persiapan laporan karena sejumlah alasan.

- Beberapa laporan akan bersifat murni rutin, seperti statistik mengenai pergantian tenaga kerja, yang dibutuhkan secara berkala oleh manajemen.
- Laporan lain mungkin menyangkut hal-hal khusus, yang mungkin di luar operasi normal sehari-hari departemen. Contohnya mungkin termasuk “pasokan tenaga kerja” di berbagai bidang di mana manajemen mungkin mempertimbangkan untuk memindahkan perusahaan, atau membuka cabang atau pabrik baru, dan sebagainya.

8.5 Pembelajaran Perusahaan

Tempat kerja, di mana setiap orang berharap secara rutin memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang tidak lebih baik dalam menjalankan tanggung jawab mereka yang ada, tetapi sebagai antisipasi terhadap perubahan yang diperkirakan akan datang, telah digambarkan sebagai “pembelajaran perusahaan.” Menciptakan pembelajaran perusahaan dapat menjadi salah satu hasil kepemimpinan yang paling memuaskan oleh manajer SDM mana pun, dan yang dapat memiliki manfaat jangka panjang baik untuk perusahaan maupun tenaga kerjanya.

Bab 9

Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi atau pelayanan jasa di suatu perusahaan. Hubungan industrial tersebut harus diciptakan sedemikian rupa agar aman, harmonis, serasi dan sejalan, agar perusahaan dapat terus meningkatkan produktivitasnya untuk meningkatkan kesejahteraan semua pihak yang terkait atau berkepentingan terhadap perusahaan tersebut. Hubungan industrial yang kondusif antara pengusaha dan pekerja/buruh menjadi kunci utama untuk menghindari terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja, meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh serta memperluas kesempatan kerja baru untuk menanggulangi pengangguran. Bila sampai terjadi perselisihan antara pekerja dan pengusaha, perundingan bipartit bisa menjadi solusi utama agar mencapai hubungan industrial yang harmonis. Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan Pekerja/Buruh atau Serikat Pekerja/Serikat Buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat Buruh dalam satu perusahaan (pasal 1 angka 1 UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Hubungan Industrial)

Dalam hubungan industrial terdapat dua azas yaitu :

1. **Equality before the law** yaitu bahwa setiap orang mempunyai kedudukan yang sama di depan hukum yang berarti walaupun secara kedudukan pengusaha/ pemberi kerja lebih tinggi dari pekerja/penerima kerja tetapi secara hukum kedudukannya adalah sama.
2. **Equality and equity** yaitu hubungan industrial dapat tercipta bila dilandasi azas kesetaraan dan keadilan, kesetaraan disini berarti kedudukan yang setara antara pengusaha dan pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja dan keadilan dalam hal pengaturan dan pelaksanaan hak dan kewajiban.

Peran departemen SDM dalam mengembangkan dan memelihara hubungan kerja yang harmonis antara pengusaha dan karyawan sangat penting. Di banyak negara, sebagian besar populasi pekerja saat ini telah masuk menjadi anggota serikat pekerja. Di beberapa negara ada undang-undang yang mengatur syarat dan ketentuan kerja. Sementara di negara lain pemerintah memalui deparjemen terkait mungkin melakukan pengawasan penuh atas perizinan dan kegiatan serikat pekerja atau asosiasi pekerja. Setiap manajer SDM dan pejabat di bagian Hubungan Industrial harus memastikan untuk memperoleh informasi tentang kondisi dan tren setempat saat ini di negaranya. hal ini dapat ditempuh dengan membaca koran lokal dan nasional, publikasi manajemen, publikasi pemerintah, dll.

9.1 Serikat Buruh

Serikat Buruh adalah kelompok pekerja yang terorganisir dalam suatu perusahaan. Terkadang, serikat pekerja ini terdiri dari pekerja dari berbagai perusahaan yang terlibat dalam kegiatan serupa. Umumnya tujuan utama serikat pekerja adalah untuk bernegosiasi dengan pengusaha mewakili anggotanya dalam upaya untuk mendapatkan upah dan kondisi kerja yang lebih baik bagi para anggotanya. Di Indonesia, definisi serikat pekerja/buruh berdasarkan Undang-Undang Serikat Pekerja Nomor 21 Tahun 2000 adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya. Dalam beberapa kasus tuntutan dan tindakan serikat yang berlebihan telah merusak bisnis atau seluruh industri dan keuangan mereka secara serius. Saat ini kegiatan gerakan serikat pekerja atas nama anggotanya melakukan beberapa tuntutan yang mencakup bidang seperti:

- Peningkatan tingkat remunerasi;
- Peningkatan kondisi kerja, kesejahteraan dan keselamatan;
- Perlindungan anggota dari praktik yang tidak adil;
- Berusaha memastikan keamanan pekerjaan;
- Peningkatan status pekerja;
- Keterlibatan dalam semua hal yang menyangkut tenaga kerja suatu perusahaan.

9.2 Perundingan Bersama

Istilah ini adalah sebutan yang diberikan kepada sistem di mana serikat berunding dengan manajemen atas nama anggotanya. Negosiasi semacam itu dapat dilakukan atas dasar individu, yaitu antara perusahaan dan serikat yang mewakili anggota yang dipekerjakan oleh perusahaan itu. Namun, menjadi umum di beberapa negara ditemukan sejumlah perusahaan dibidang industri serupa yang sedang bernegosiasi dengan serikat pekerja atau gabungan serikat pekerja.

9.3 Aksi Industri

Ketika negosiasi antara serikat pekerja dan pengusaha gagal, berbagai bentuk aksi industri dapat terjadi. Ini dapat berbentuk larangan lembur, terlambat masuk kerja, protes, mogok, dll. Tindakan ini berlanjut hingga satu pihak memberi jalan atau sampai badan arbitrase independen dipanggil untuk menjadi penengah dan dapat menemukan formula yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

9.4 Konsultasi Bersama

Di banyak negara konsultasi bersama antara perwakilan pengusaha dan perwakilan karyawan menjadi hal yang biasa. Itu karena penghargaan oleh manajemen atas hak dan kebutuhan karyawan untuk dikonsultasikan dan bahkan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, mata

pencaharian dan keamanan kerja. Konsultasi bersama berkisar dari membahas masalah kecil yang muncul lingkungan pabrik hingga kehadiran perwakilan karyawan di rapat direksi. Agar berhasil, manajemen harus mengakui hak karyawan untuk dikonsultasikan dan mengakui nilai kontribusi mereka. Pada saat yang sama, karyawan dan perwakilannya harus mengakui keahlian yang dimiliki manajemen dan pentingnya perencanaan berkenaan dengan perubahan yang ada. Kedua belah pihak harus siap untuk mempertimbangkan sudut pandang pihak lain.

9.5 Asosiasi Staf

Anggota asosiasi staf biasanya adalah pekerja non-manual, atau 'pekerja kerah putih' (bukan pekerja manual 'kerah biru'). Mereka mungkin panitera, staf sekretariat, operator komputer, tenaga penjualan, staf perawat rumah sakit, dokter, insinyur, dll. Perwakilan dari asosiasi staf akan menjelaskan kepada manajer SDM penyebab individu, atau kelompok anggota mereka, dan berusaha keras untuk mendapatkan tingkat upah yang lebih baik dan kondisi kerja yang lebih baik, dan dukung klaim anggota tentang pemecatan tidak adil, dan klaim untuk kompensasi cedera yang diderita dalam pekerjaan mereka dll.

9.6 Peran Manajer SDM

Manajer SDM dan stafnya memainkan peran penting dalam semua negosiasi antara karyawan dan manajemen. Manajer SDM harus mampu berpikir jernih dan logis dan, sebagai hasil dari pelatihan dan 'pengalaman praktis,' ia harus memperoleh

kemampuan untuk menghadapi setiap situasi dan masalah secara positif dan objektif. Adalah penting bahwa manajer SDM tidak “mengambil keputusan” berdasarkan pemikiran atau pertimbangan yang tidak memadai, juga tidak ragu-ragu dalam mencapai keputusan. Proses pengambilan keputusan melibatkan langkah-langkah berikut:

- Menentukan seakurat mungkin masalah yang perlu diselesaikan;
- Mengumpulkan semua informasi yang relevan tentang masalah;
- Memecah masalah menjadi beberapa bagian;
- Membandingkan probabilitas keberhasilan berbagai solusi yang mungkin;
- Memilih solusi yang paling cocok;
- Membuat keputusan, dan mengimplementasikannya.

Daftar Pustaka

Armstrong, Peter, John Purcell & Patrick M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, London, 2009.

Amos, Trevor L., Adrian Ristow, Liezel Ristow & Noel J. Pearse, *Human Resource Management*, Juta & Co., Cape Town, 2008

Becker, B, and B. Gerhart, "The Impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects," *Academy of Management Journal* 39(4), 1996,

Brown, S. and T. Leigh, "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance," *Journal of Applied Psychology* 81, 1996.

Boxall, Peter, John Purcell & Patrick M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, London, 2009.

Burton, R.M., J. Lauridsen, et al., "The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance," *Human Resource Management Journal* 43, 2004.

Condrey, Stephen E. (ed.), *Human Resource Management in Government*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

Dwivedi, R.S., *Human Relations and Organizational Behaviour*, Macmillan, New Delhi, 2001.

Data, D.K., J.P. Guthrie, et al., "Human resource management and labor productivity: does industry matter?," *Academy of Management Journal* 48, 2005.

Delantey, J.T. and M.A. Huselid, "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance," *Academy of Management Journal* 39, 1996.

Ferris, G.R., M.M. Arthur, et al., "Human resources management: some new directions," *Journal of Management* 25, 1999.

Storey, John (ed.), *Human Resource Management*, Routledge, London, 1995.