



Dra. Sri Larasati, M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sri Larasati

Desain Cover : Dwi Novidiantoko
Tata Letak Isi : Haris Ari Susanto
Sumber Gambar : www.freepik.com

Cetakan Pertama: Juni 2018

Hak Cipta 2018, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2018 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

LARASATI, Sri

Manajemen Sumber Daya Manusia/oleh Sri Larasati.--Ed.1, Cet. 1--
Yogyakarta: Deepublish, Juni-2018.

xiv, 245 hlm.; Uk:17.5x25 cm

ISBN 978-602-475-352-8

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

I. Judul
658.3

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Manajemen | 1 |
| Konsep Dasar Dan Kegunaan Manajemen | 3 |
| Prinsip Manajemen..... | 4 |
| B. Manajemen Sumber Daya Manusia | 5 |
| Komponen MSDM..... | 6 |
| Peranan MSDM | 7 |
| Pendekatan MSDM..... | 8 |
| Tujuan MSDM | 10 |
| Sasaran MSDM..... | 12 |
| Aktivitas MSDM..... | 13 |
| Fungsi MSDM | 16 |
| Lingkungan MSDM | 17 |
| BAB II PERENCANAAN SDM | 19 |
| A. Job Analysis..... | 20 |
| Pengertian Analisa Jabatan (<i>Job Analysis</i>) | 20 |
| Manfaat Analisa Jabatan (<i>Job Analysis</i>)..... | 23 |
| Tahapan-Tahapan Analisa Jabatan..... | 23 |
| Tujuan Analisa Jabatan..... | 25 |
| B. Perencanaan SDM..... | 27 |
| Pengertian Perencanaan SDM..... | 27 |
| Proses Perencanaan SDM | 30 |
| Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM | 30 |
| Tujuan Perencanaan SDM | 32 |
| Manfaat Perencanaan SDM | 33 |
| Syarat-Syarat Perencanaan SDM | 34 |
| Metode dan Komponen Perencanaan SDM..... | 35 |
| Peramalan Kebutuhan (<i>Requirement Forecast</i>) SDM..... | 36 |

| | |
|---|--------------------|
| Metode Peramalan Dalam Penyusunan Perencanaan SDM | 37 |
| Peramalan Ketersediaan (<i>Availability Forecast</i>) SDM | 39 |
| Prosedur Perencanaan SDM | 40 |
| Kendala-Kendala Perencanaan SDM | 40 |
| Basis Data SDM..... | 41 |
| BAB III PENGADAAN SDM..... | 43 |
| A. Pengadaan SDM..... | 45 |
| Tahapan Dalam Pengadaan SDM | 46 |
| Proses Pengadaan SDM..... | 48 |
| B. Penarikan (<i>Recruitment</i>) | 48 |
| Proses Penarikan (<i>Recruitment</i>) SDM..... | 51 |
| Prinsip-Prinsip Penarikan SDM | 52 |
| Sumber-Sumber Penarikan SDM | 53 |
| Metode Penarikan SDM..... | 55 |
| Kendala Dan Tantangan Penarikan SDM..... | 55 |
| Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penarikan SDM | 56 |
| C. Konsep Seleksi..... | 57 |
| Tujuan seleksi | 61 |
| Proses Seleksi | 61 |
| Strategi Proses Seleksi..... | 68 |
| BAB IV PENEMPATAN DAN ORIENTASI TEBAGA | |
| KERJA | 71 |
| A. Penempatan Tenaga Kerja | 71 |
| Pengertian Penempatan Tenaga Kerja..... | 71 |
| Tujuan Penempatan Tenaga Kerja | 73 |
| Prinsip – Prinsip Penempatan Tenaga Kerja | |
| (karyawan) | 73 |
| Faktor – faktor yang Mempengaruhi Penempatan | |
| SDM..... | 76 |
| Prosedur Penempatan Tenaga Kerja..... | 77 |
| Jenis-jenis penempatan tenaga kerja | 78 |
| B. Orientasi Kerja | 79 |
| Tujuan Orientasi karyawan..... | 83 |
| Manfaat Dan Dampak Orientasi | 85 |
| Topik-Topik Dalam Orientasi..... | 86 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| | Tindak Lanjut Program Orientasi meliputi ; | 88 |
| BAB V | KOMPENSASI..... | 89 |
| | Pengertian Kompensasi | 90 |
| | Tujuan Pemberian Kompensasi | 93 |
| | Bentuk Kompensasi..... | 96 |
| | Metode Kompensasi | 100 |
| | Sistem Kompensasi | 101 |
| | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi | 105 |
| | Proses Kompensasi..... | 108 |
| BAB VI | PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN..... | 109 |
| A. | Pelatihan | 110 |
| | Pengertian Pelatihan | 110 |
| | Tujuan Dan Manfaat Pelatihan | 115 |
| | Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>training Need Analysis/TNA</i>)..... | 116 |
| B. | Pengembangan | 119 |
| | Pengertian Pengembangan..... | 120 |
| | <u>Tujuan Pengembangan</u> | <u>122</u> |
| | Manfaat Pengembangan SDM | 124 |
| | <u>Jenis-jenis Pengembangan</u> | <u>125</u> |
| | <u>Proses Pengembangan SDM</u> | <u>126</u> |
| C. | Pelatihan dan Pengembangan | 128 |
| | Pengertian Pelatihan Dan Pengembangan | 128 |
| | Tujuan Pelatihan Dan Pengembangan..... | 131 |
| | Manfaat Pelatihan Dan Pengembangan SDM..... | 134 |
| | Pemicu Adanya Pelatihan dan Pengembangan | 136 |
| | Faktor-Faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan | 138 |
| | Tahapan-tahapan Pelatihan dan Pengembangan | 140 |
| | Proses Pelatihan dan Pengembangan | 142 |
| | Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan | 144 |
| | Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan..... | 144 |
| | Evaluasi Keberhasilan Pelatihan Dan Pengembangan | 149 |
| BAB VII | MANAJEMEN KARIR | 151 |
| A. | Karir | 153 |

| | | |
|-----------------|---|------------|
| | Pengertian Karir | 154 |
| | Tahapan Perjalanan Karir | 156 |
| B. | Pengertian Perencanaan Karir | 159 |
| | Elemen Dasar Dalam Perencanaan Karir | 162 |
| | Tujuan Perencanaan Karir | 163 |
| | Manfaat Perencanaan Karir | 164 |
| | Fungsi Perencanaan Karir | 166 |
| | Ruang Lingkup Perencanaan Karir | 167 |
| | Penyusunan Perencanaan Karir | 168 |
| | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Karier | 168 |
| | Tahapan Perencanaan Karir Organisasional | 171 |
| C. | Pengembangan Karir | 174 |
| | Tujuan Pengembangan Karir | 175 |
| | Manfaat Pengembangan Karir | 176 |
| | Aktivitas Dalam Pengembangan Karir | 176 |
| | Peran Pengembangan Karir | 177 |
| | Tahap Pengembangan Karir | 178 |
| | Metode Penentuan Kebutuhan Pengembangan Karir | 179 |
| | Desain Program Pengembangan Karir | 181 |
| D. | Manajemen Karir | 183 |
| | Pengertian Manajemen Karir | 183 |
| | Proses Manajemen Karir | 185 |
| BAB VIII | PENILAIAN PRESTASI KERJA | 193 |
| | Pengertian Penilaian Prestasi Kerja | 194 |
| | Tujuan & Manfaat Penilaian Prestasi Kerja | 197 |
| | Proses Penilaian Prestasi Kerja | 202 |
| | Standar Penilaian Kinerja | 202 |
| | Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja | 203 |
| | Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja Karyawan | 205 |
| | Metode Penilaian Prestasi Kerja | 206 |
| | Kendala Dalam Penilaian Prestasi Kerja | 209 |
| BAB IX | KESELAMATAN DAN KESEHATAAN KERJA (K3) | 211 |
| | Pengertian K3 | 212 |
| | Tujuan K3 | 213 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| | Prinsip-Prinsip K3 | 214 |
| | Ruang Lingkup & Standart Operasional Prosedur K3 | 215 |
| | Sistem Manajemen K3 (SMK3)..... | 216 |
| | Tujuan & Manfaat Penerapan SMK3 | 218 |
| | Audit SMK3..... | 219 |
| BAB X | MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA & GLOBALISASI..... | 223 |
| | Perkembangan SDM | 224 |
| | Pengertian Globalisasi & MSDM Globalisasi | 225 |
| | Fenomena Global | 226 |
| | Aspek-aspek Globalisasi..... | 227 |
| | MSDM Global | 227 |
| | Jenis-jenis SDM Global..... | 228 |
| | Tren Era Globalisasi | 229 |
| | Tantangan Globalisasi | 231 |
| | Dampak Globalisasi | 232 |
| | Masalah-Masalah MSDM Bagi Perusahaan Global..... | 233 |
| | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Global | 234 |
| BAB XI | SERTIFIKASI PROFESI | 235 |
| A. | Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)..... | 236 |
| B. | Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) | 237 |
| C. | Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)..... | 239 |
| | Manfaat Kepemilikan Sertifikasi Kompetensi | 240 |
| | Tugas Dan wewenang LSP | 240 |
| | Pelaksanaan Asesmen Kompetensi Profesi | 241 |
| | Komponen Asesmen Kompetensi..... | 241 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 244 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|----------------------------|--|---------------------|
| Gambar 1.1 | Manajemen | 2 |
| Gambar 1.2 | Alur Pencapaian Tujuan | 4 |
| Gambar 1.3 | Faktor lingkungan yang mempengaruhi pengambilan Keputusan | 5 |
| Gambar 1.4 | Fungsi–Fungsi MSDM | 17 |
| Gambar 1.5 | Lingkungan MSDM | 18 |
| Gambar 2.1 | Konsep SDM..... | 19 |
| Gambar 2.2 | SDM Dalam Organisasi..... | 20 |
| Gambar 2.3 | Job Analysis..... | 20 |
| Gambar 2.4 | Kegunaan Job Analysis | 23 |
| Gambar 2.5 | Kebutuhan SDM | 24 |
| Gambar 2.6 | Perencanaan SDM Dan Kegunaannya..... | 29 |
| Gambar 2.7 | Proses Perencanaan SDM | 30 |
| Gambar 2.8 | Analisis Kebutuhan Dan Penyediaan SDM | 32 |
| Gambar 2.9 | Metode Perencanaan SDM..... | 35 |
| Gambar 3.1 | Perencanaan Untuk Pengadaan SDM..... | 44 |
| Gambar 3.2 | Pengadaan SDM..... | 45 |
| Gambar 3.3 | Konsep Pengadaan SDM | 47 |
| Gambar 3.4 | Proses Pengadaan SDM..... | 48 |
| Gambar 3.5 | Penarikan SDM | 50 |
| Gambar 3.6 | Proses Penarikan | 51 |
| Gambar 3.7 | Pelaksanaan Seleksi..... | 57 |
| Gambar 3.8 | Konsep Seleksi..... | 60 |
| Gambar 3.9 | Proses Seleksi | 62 |
| Gambar 4.1 | Penempatan SDM..... | 71 |
| Gambar 5.1 | Kompensasi..... | 89 |
| Gambar 5.2 | Program Kompensasi | 90 |
| Gambar 5.3 | Bentuk Kompensasi..... | 96 |
| Gambar 5.4 | Wujud Kompensasi | 100 |
| Gambar 5.5 | Proses Kompensasi (Penentuan Upah) | 108 |
| Gambar 6.1 | Pelatihan | 110 |
| Gambar 6.2 | Empat (4) Tahap Proses Pelatihan | 112 |
| Gambar 6.3 | Pengembangan | 119 |
| Gambar 6.4 | Kerangka Pengembangan SDM | 122 |
| Gambar 6.5 | Proses Pengembangan | 126 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gambar 6.6 | Pelatihan & Pengembangan | 128 |
| Gambar 6.7 | Proses Pelatihan Dan Pengembangan..... | 143 |
| Gambar 6.8 | Langkah-Langkah Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan | 150 |
| Gambar 7.1 | Pilihan Orientasi Karir..... | 158 |
| Gambar 7.2 | Perencanaan Karir | 159 |
| Gambar 7.3 | Perencanaan Karir | 167 |
| Gambar 7.4 | Fungsi Perencanaan Karir | 174 |
| Gambar 7.5 | Perencanaan & Pengembangan Karir | 175 |
| Gambar 7.6 | Pengembangan Karir | 175 |
| Gambar 7.7 | Desain Program Pengembangan Karir | 181 |
| Gambar 8.1 | Proses Penilaian Prestasi Kerja | 202 |
| Gambar 8.2 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Performance | 204 |
| Gambar 8.3 | Ruang lingkup Peilaian Prestasi Kerja | 205 |
| Gambar 9.1 | Tujuan Pelaksanaan Program K3 | 214 |
| Gambar 9.2 | Dasar Hukum Penerapan SMK | 219 |
| Gambar 9.3 | Penerapan SMK3 | 221 |
| Gambar 9.4 | Mekanisme Audit SMK3 | 221 |
| Gambar 9.5 | Tahapan Audit Eksternal | 222 |
| Gambar 10.1 | Tantangan Kompetitif Yang Mempengaruhi MSDM | 223 |
| Gambar 10.2 | Fenomena Globalisasi | 226 |
| Gambar 10.3 | Tren Era Globalisasi | 230 |
| Gambar 10.4 | Tren Yang Membentuk MSDM..... | 231 |
| Gambar 11.1 | Dimensi Kompetensi Menurut SKKNI | 239 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 3.1 | Kelebihan dan Kelemahan Metode Mekanikal & Metode Klinikal | 70 |
| Tabel 5.1 | Wujud Kompensasi | 100 |
| Tabel 6.1 | Perbandingan Pelatihan Dan Pengembangan..... | 130 |
| Tabel 6.2 | Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan..... | 130 |
| Tabel 6.3 | Perbedaan Dimensi Belajar Pelatihan Dan Pengembangan | 131 |
| Tabel 6.4 | Tujuan Dan Sasaran Program Pelatihan Dan Pengembangan Bagi Karyawan | 133 |
| Tabel 6.5 | Perbedaan Coaching dengan Counseling..... | 146 |
| Tabel 6.6 | Perbedaan Latihan Dengan Pendidikan | 148 |
| Tabel 9.1 | Persamaan PP. N0 50 Tahun 2012 dengan OHSAS 18001:2007..... | 217 |
| Tabel 9.2 | Perbedaan PP. N0 50 Tahun 2012 dengan OHSAS 18001:2007..... | 217 |
| Tabel 10.1 | Perbedaan MSDM Internasional & MSDM Domestik..... | 228 |

BAB I

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi, misi dan tujuan untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dan Foulkes mengatakan : “*For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.*” Sehingga tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi *human capital* yang semakin santer kita dengar, jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

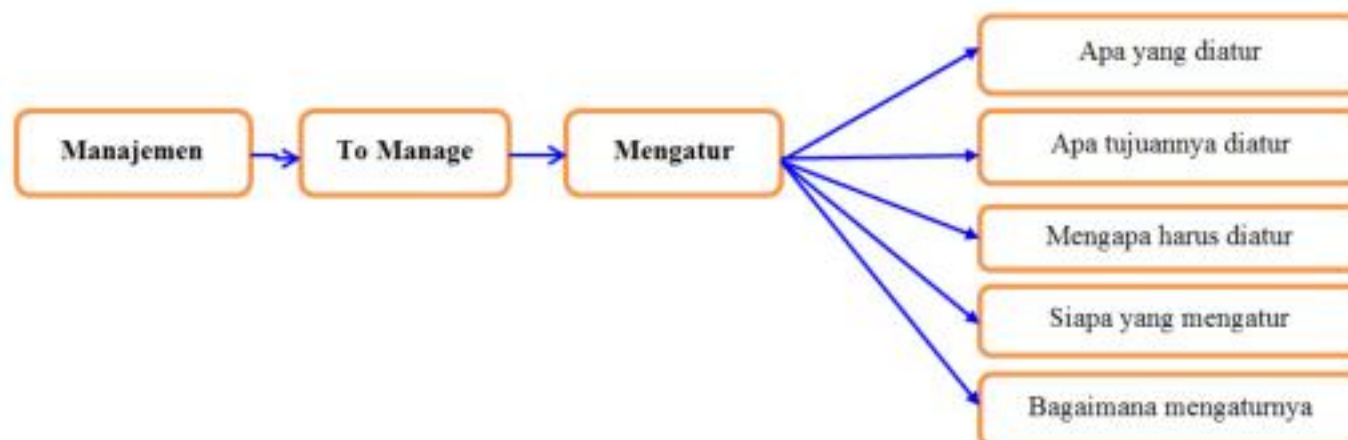
Fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar (faktor eksternal). Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal dapat memberikan sumbangan untuk menghasilkan *added value* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

A. Manajemen

Istilah manajemen saat ini merupakan istilah yang sering dipakai dalam suatu organisasi, Organisasi adalah suatu sistem yang bersifat *sosio-ekonomi-tehnik*, yang artinya system merupakan keseluruhan dari bagian-bagian yang berhubungan, yang bergerak, berkembang kesuatu tujuan,

dimana manusia yang bergerak didalam dan yang menggerakkan sistem, sedangkan ekonomi adalah kegiatan sistem yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia dan tehnik berarti penggunaan sumber daya dengan cara tertentu. Dengan demikian manajemen adalah serentetan langkah yang terpadu mengembangkan organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis.

Manajemen itu sendiri berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti disampaikan oleh Yus Djunaedi Rusli, yang terlihat dalam gambar berikut



Sumber; Sri Iarasati, Handout MSDM,
Gambar 1.1 Manajemen

Manajemen menyentuh, mempengaruhi dan memasuki seluruh aspek kehidupan manusia, sehingga manusia mampu mengenali kemampuannya berikut kelebihan dan kekurangan sendiri. Manajemen menunjukkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan. Manajemen memungkinkan kita mengurangi hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Seperti yang dikatakan oleh **Harold Koontz & O' Donnell** bahwa, “Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain” Sementara itu **George R. Terry** memberikan definisi: “Manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Demikian juga menurut **James A. F. Stoner** manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan **Oei Liang Lie** mengartikan bahwa manajemen adalah sebagai ilmu dan seni perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan demikian, dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu kebutuhan yang tak terelakkan sebagai alat, teknik atau metode dalam beraktivitas untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia di dalam organisasi. Manajemen diperlukan untuk mengelola sumber daya organisasi, seperti manusia, uang, Sarana dan prasarana, waktu, material, informasi, budaya organisasi, metode dan lainnya secara efisien dan efektif.

Konsep Dasar Dan Kegunaan Manajemen

Konsep Dasar Manajemen dapat difahami melalui aspek-aspek :

1. Lingkup Manajemen
Manajemen menyentuh semua bidang dan kegiatan manusia. Tidak ada satupun kegiatan manusia yang luput dari manajemen.
2. Unsur dan Fungsi Manajemen
Unsur manajemen : Sebagai Alat (*tools*), subyek dan obyek tindakan. Sedangkan Fungsi Manajemen terdiri dari : *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling. Atau Planning, Organizing, Leading, Controlling* (Stoner).
3. Orientasi Manajemen
4. Suatu organisasi dapat dikategorikan baik secara manajerial, bila memenuhi tiga hal, sbb. :
 - a. Mencapai profit setinggi-tingginya.
 - b. Terus mengupayakan pertumbuhan profitnya.
 - c. Menjaga keberlangsungannya.

Kegunaan manajemen diantaranya adalah :

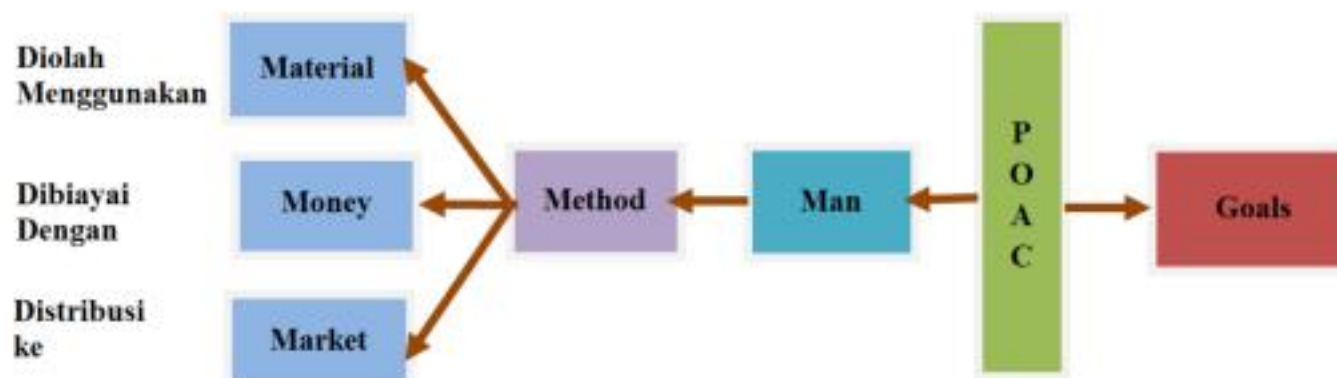
- a. Untuk mencapai tujuan
- b. Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas
- d. Untuk memaksimalkan dan mengoptimalkan usaha

Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok yang tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer/pimpinan. Dalam prakteknya harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen ini hendaknya tidak kaku, melainkan menyesuaikan dengan kebutuhan. Prinsip-prinsip manajemen meliputi :

1. Pembagian kerja yang berimbang; artinya dalam pembagian kerja/beban kerja harus berimbang manajer hendaknya bersifat adil
2. Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas
3. Kesatuan perintah ; artinya Setiap karyawan hanya menerima satu jenis perintah dari seorang atasan langsung
4. Disiplin; artinya kesedian untuk melakukan kegiatan nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan dan waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.
5. Kesatuan arah; artinya kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dan dipimpin oleh seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana, dan satu pimpinan).

Untuk memudahkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan diperlukan sarana atau yang kita kenal dengan alat manajemen (*man, money, materials, method, market* yang kita kenal dengan 5 M) dan dibantu dengan fungsi dasar manajemen (POAC) yang meliputi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut



Sumber; Sri Iarasati, Excellent Hotel Operation,
Gambar 1.2 Alur Pencapaian Tujuan

Pada dasarnya tugas utama manajemen adalah “*We are Managing Human Resources*” jadi dari pengertian manajemen yang penting adalah sosio karena manusia lebih penting dari pada uang (ekonomi) dan peralatan (teknis) hal ini karena manusia sebagai penggerak, pengatur sumber daya untuk pencapaian tujuan/ Dan dalam pelaksanaan manajemen banyak faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan baik dari lingkungan internal maupun eksternal yang bisa dilihat dalam gambar berikut



Sumber ; Sri Larasati ,Handout DDM

Gambar 1.3 Faktor lingkungan yang mempengaruhi pengambilan Keputusan

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset yang penting oleh karena itu harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi, beberapa pengertian MSDM diantaranya disampaikan oleh :

Mondy dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. **Malayu S.P. Hasibuan** menyampaikan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sementara itu **Hani Handoko** mengatakan bahwa MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi/perusahaan, serta **Boone & Kurtz** mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi untuk melaksanakan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Demikian juga **Henry Simamora** menyampaikan bahwa, manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, dan menurut **A.F. Stoner**, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Komponen MSDM

1. Pengusaha; “orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan/keuntungan”
2. Karyawan ; sumber daya manusia (karyawan atau staff atau worker) adalah inti utama dari sebuah perusahaan dan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa adanya karyawan, manajemen tidak akan berjalan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan.
3. Pemimpin atau Manajer; orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan, memerintah, mengontrol orang lain serta yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh bawahannya

Peranan MSDM

Manajemen seperti yang kita ketahui adalah ilmu yang memberikan kita pengetahuan tentang cara cara menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan menggunakan orang lain. Oleh karenanya perlu mengetahui peranan MSDM sehingga dapat mengetahui pentingnya sumber daya manusia, yang merupakan inti dari manajemen itu sendiri.

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen (menetapkan penarikan, seleksi), dan penempatan karyawan berdasarkan *prinsip the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi, memberikan insentif
4. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi, pensiun dan pemberhentian.
5. Mengatur program pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
6. Membangun komitmen kerja
7. Mensosialisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan K3
8. Menyelesaikan perselisihan antar karyawan atau perselisihan perburuhan
9. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan
10. Meramalkan penawaran & permintaan SDM pada masa yang akan datang
11. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
12. Memonitor UU perburuhan & kebijakan balas jasa perusahaan sejenis.
13. Memonitor perkembangan serikat buruh

Selain peranan tersebut diatas ada beberapa peran dan pentingnya MSDM diantaranya adalah :

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia
Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, yang meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program

pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. (pekerjaan yang bersifat administratif)

2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan lini lebih bersifat teknis, yang (meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi), aktifitas harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar

3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar, maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

Begitu pentingnya peran MSDM sehingga sering kali MSDM disebut sebagai kompetensi inti dalam organisasi. Sebagai kompetensi inti MSDM menempatkan fungsinya sebagai bagian dari inovasi, produktivitas, pelayanan prima, ketrampilan khusus, kemampuan luar biasa dalam organisasi

Pendekatan MSDM

Dalam mengelola dan mengatur tenaga kerja terdapat beberapa pendekatan dalam suatu perusahaan yaitu :

1. Pendekatan Paternalis

Manajer bertindak sebagai bapak bagi karyawan; bawahan diperlakukan dengan baik dan diberi fasilitas. Pendekatan ini menimbulkan permasalahan yaitu karyawan menjadi manja, malas, dan produktivitas kerja menurun (laba perusahaan menurun)

2. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Karyawan dianggap sebagai manusia yang memiliki martabat & kepentingan hidup yang harus diperhatikan agar hidup layak dan sejahtera.

3. Pendekatan Manajerial

Organisasi sangat tergantung pada manajer. Kehidupan kerja dan prestasi karyawan sangat tergantung pada atasan langsung.

4. Pendekatan Sistem Sosial

Organisasi berhasil bila ada sistem sosial yang terintegrasi & terjalin harmonis (sistem internal & eksternal). Sistem internal : melibatkan karyawan dan atasan dan Sistem eksternal melibatkan : serikat buruh, pemerintah, masyarakat

5. Pendekatan Proaktif

Manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer, dan organisasi, melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul. Bila tidak diantisipasi masalah akan lebih sulit dipecahkan.

Disamping itu menurut Pelmutter yang dikutip oleh Sullivan ada tiga pendekatan utama dalam mengatur dan mengelola tenaga kerja suatu perusahaan (khususnya perusahaan multinasional) yaitu

1. Pendekatan etnosentris yang berfokus pada *home-country manager*.

Struktur manajerial etnosentris sangat menggantungkan pada faktor kultural dan sosial negara asal, yang berpengaruh kuat terhadap kekuatan finansial perusahaan induk. Untuk meminimalisasi pengeluaran, mayoritas perusahaan internasional menggunakan tenaga kerja dalam negeri, walaupun belum tentu mereka memiliki skill yang lebih baik dibandingkan tenaga kerja dari luar negeri. Keuntungan yang dapat diperoleh dari penggunaan pendekatan ini adalah adanya *force-fitting* dalam bentuk standarisasi kebijakan penempatan staf, sehingga tercipta alur yang sistematis dalam perusahaan untuk memaksimalkan penjualan sesuai dengan selera konsumen

2. Pendekatan polisentris yang menitikberatkan pada perekrutan tenaga kerja local dari salah satu cabang perusahaan multinasional. Sistem yang berbanding terbalik dengan pendekatan etnosentris ini beradaptasi pada latar belakang kultural dan sosial di negara cabang perusahaan. Keuntungan yang diperoleh ialah adanya kemudahan dalam proses pemasaran dan kontrol produksi. Namun, gaji yang diberikan kepada para manajer lokal akan lebih sedikit secara signifikan dibanding menggunakan manajer yang langsung

dikirim dari *home country*, karena adanya hambatan lisensi dan persaingan perusahaan yang tidak sehat.

Pendekatan geosentris, yang sangat berbeda dari pendekatan sebelumnya. Sebagai pendekatan transnasional, geosentris menyempurnakan konsep etnosentris dan polisentris melalui faktor struktural dan holistik dari seorang individu (tidak lagi dipandang secara kultural maupun sosial).

Pendekatan ini tidak mudah untuk diterapkan karena membutuhkan kapabilitas yang tinggi dalam menyatukan gap antara teori dan realita yang dihadapkan pada politik dan budaya yang berbeda antar perusahaan. Walaupun pendekatan geosentris sangat lemah dalam menyatukan cara pandang dalam membuat keputusan perusahaan, pendekatan tersebut tetap menunjukkan kapasitas variatif yang patut diperhitungkan dalam pasar internasional.

Di antara tiga pendekatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap pendekatan tergantung dari strategi internal suatu perusahaan. Pendekatan yang paling efektif tidak dapat diukur secara pasti karena seringkali perusahaan multinasional menggunakan lebih dari satu pendekatan. Tentunya, hal ini sangat berpengaruh terhadap peran dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan.

Menurut Marihot Tua Efendi Peran maksimal manajemen sumber daya manusia berawal dari proses persiapan dan seleksi tenaga kerja; rekrutmen dan seleksi (kuantitas karyawan/pekerja); pelatihan, pengembangan, dan penilaian prestasi (kapabilitas, kapasitas, dan kualitas karyawan/pekerja); sampai pada promosi, pemindahan, dan pemisahan (berpengaruh pada intensitas/tingkat loyalitas dan komitmen karyawan/pekerja terhadap suatu perusahaan).

Tujuan MSDM

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktifitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-

manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam prakteknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dengan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Adapun tujuan akhir yang ingin dicapai oleh manajemen SDM pada dasarnya adalah :

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan pelayanan
7. Rendahnya komplain dari pelanggan
8. Meningkatnya bisnis perusahaan

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan yang mendahului yaitu diperolehnya:

1. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui; Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, induksi
2. SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui ; pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir
3. SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui ; motivasi, penilaian karya, pemberian “hadiah” dan “hukuman”
4. SDM yang memenuhi Syarat berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui; kesejahteraan (kompensasi), lingkungan kerja yang sehat dan aman, hubungan industrial yang baik

Sasaran MSDM

Para manajer dan Departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan menenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk berbuat seperti itu bisa merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan.

Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen SDM yang membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

1. Sasaran perusahaan
Merupakan sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu perlu dipastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDM membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDM.
2. Sasaran fungsional
Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika

MSDM tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi

3. Sasaran sosial

Merupakan tanggung jawab perusahaan secara sosial dan etis terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya bagi organisasi/perusahaan

4. Sasaran pribadi karyawan

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan tersebut mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi/perusahaan

5. Investor

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak investor seperti pemegang saham atau penyandang dana (donatur). Resiko yang ditanggung antara lain resiko pengembalian investasi, resiko pengembalian penjualan dan resiko pengembalian aktiva

6. Mitra Strategis

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak mitra strategis seperti pemasok, konsultan, pekerja mandiri dan lain-lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko pasokan dan resiko kelangsungan kemitraan.

7. Pelanggan

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak pelanggan seperti penyalur, agen, pembeli akhir dan lain-lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko mutu layanan, resiko mutu produk dan resiko harga.

Aktivitas MSDM

Untuk mencapai sasarannya, Departemen SDM membantu para manajer memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan hak karyawan. Bila sasaran-sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen SDM dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Oleh karena itu, para eksekutif SDM memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global. Dua macam aktivitas manajemen perusahaan yaitu :

1. Kunci aktivitas SDM merupakan tindakan–tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.
2. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM
Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer. Bila manajer di seluruh perusahaan tidak menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas SDM bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bahkan tidak sama sekali

Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan. Lebih lanjut dikatakan bahwa aktivitas SDM adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Analisis SDM
Aktivitas perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja. Sedangkan, aktivitas analisis dan penilaian selektivitas SDM juga penting dilakukan sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi. Dukungan informasi akurat dan tepat waktu yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sangat dibutuhkan untuk menunjang aktivitas ini.
2. Kesetaraan Kesempatan Bekerja
Kepatuhan pada hukum dan peraturan kesetaraan kesempatan bekerja (*Equal Employment Opportunity/EEO*) mempengaruhi aktivitas SDM lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM. Contohnya, perencanaan SDM harus memastikan sumber tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Selain itu, pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.
3. Perekrutan/Staffing
Sasaran perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari fungsi perekrutan. Dari sini, uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dapat dipersiapkan untuk proses perekrutan. Proses seleksi sangatlah menekankan pada pemilihan orang yang

memenuhi kriteria persyaratan (*qualified*) untuk mengisi lowongan pekerjaan.

4. Pengembangan SDM

Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, karena itu diperlukan pelatihan yang berkesinambungan untuk tanggap pada perubahan teknologi. Pengembangan semua tenaga kerja, termasuk pengawas (*supervisor*) dan manajer, diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan Karir (*Career Planning*) mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di suatu organisasi.

5. Kompensasi dan Keuntungan

Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti pembayaran (*pay*), insentif (*incentive*), dan keuntungan (*benefits*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan atas produktivitas semakin banyak dilakukan. Peningkatan biaya pada keuntungan, contohnya pada keuntungan pemeliharaan kesehatan, selalu menjadi isu penting.

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja

Kesehatan dan keselamatan fisik serta mental tenaga kerja adalah hal yang utama. *Occupational Safety and Health Act* (OSHA) atau Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan dan keselamatan. Pertimbangan tradisional atas keselamatan kerja terfokus pada mengurangi atau menghapuskan kecelakaan kerja. Pertimbangan lain adalah pada isu kesehatan yang timbul pada lingkungan kerja yang berbahaya seperti resiko terkena bahan kimia atau teknologi baru. Keamanan tempat kerja juga semakin penting karena kekerasan tidak jarang terjadi di sini.

7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh / Manajemen

Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja. Komunikasi dan pembaharuan kebijakan dan peraturan SDM sangat penting untuk dikembangkan sehingga manajer dan tenaga kerja tahu apa yang diharapkan dari mereka.

*image
not
available*

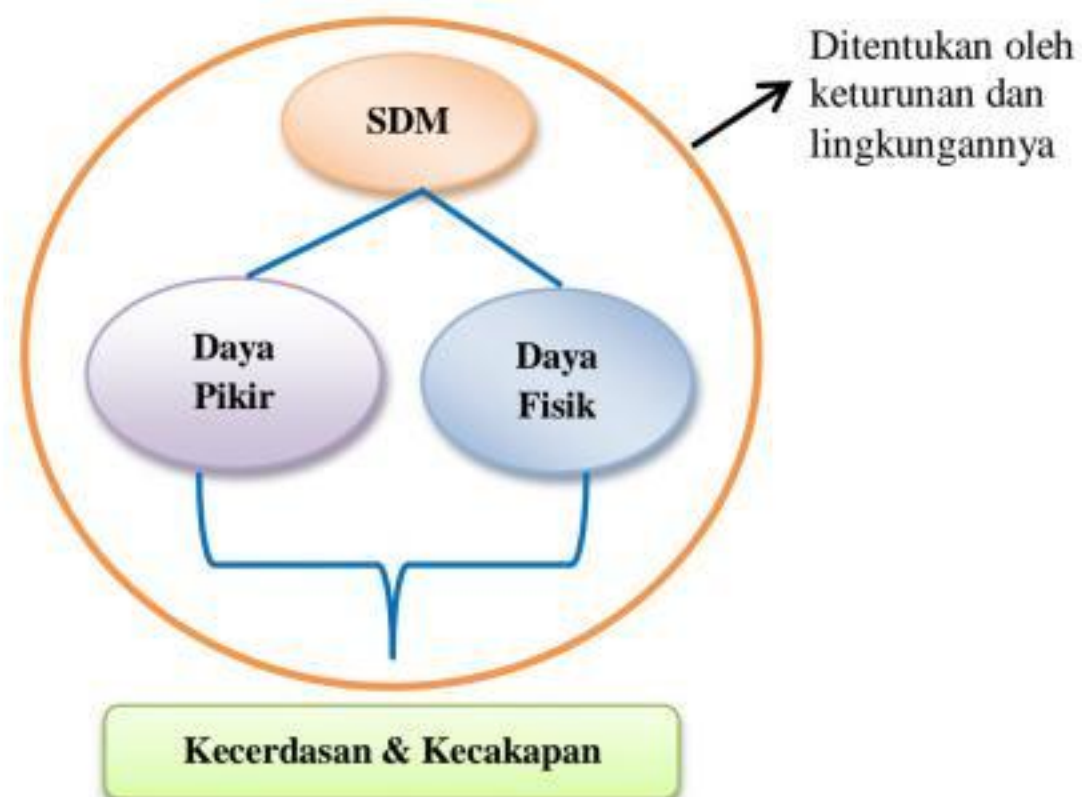
*image
not
available*

*image
not
available*

BAB II

PERENCANAAN SDM

Penyediaan staf (*staffing*) merupakan proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan berbagai keahlian yang memadai untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Staf adalah SDM yang memiliki kemampuan, meliputi daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu. Konsep SDM dapat dilihat dalam gambar berikut



Sumber ; Yus Djunaedi Rusli . Handout MSDM

Gambar 2.1 Konsep SDM

Daya pikir adalah kekuatan manusia yang berhubungan dengan otak yang memunculkan sikap terhadap lingkungannya. Sedangkan Daya Fisik adalah cara manusia menilai lingkungannya dengan apa yang dia rasakan, sementara profesional merupakan keahlian yang dimiliki manusia dalam menghadapi lingkungannya dan kecintaannya terhadap suatu ilmu, terlihat dalam gambar berikut

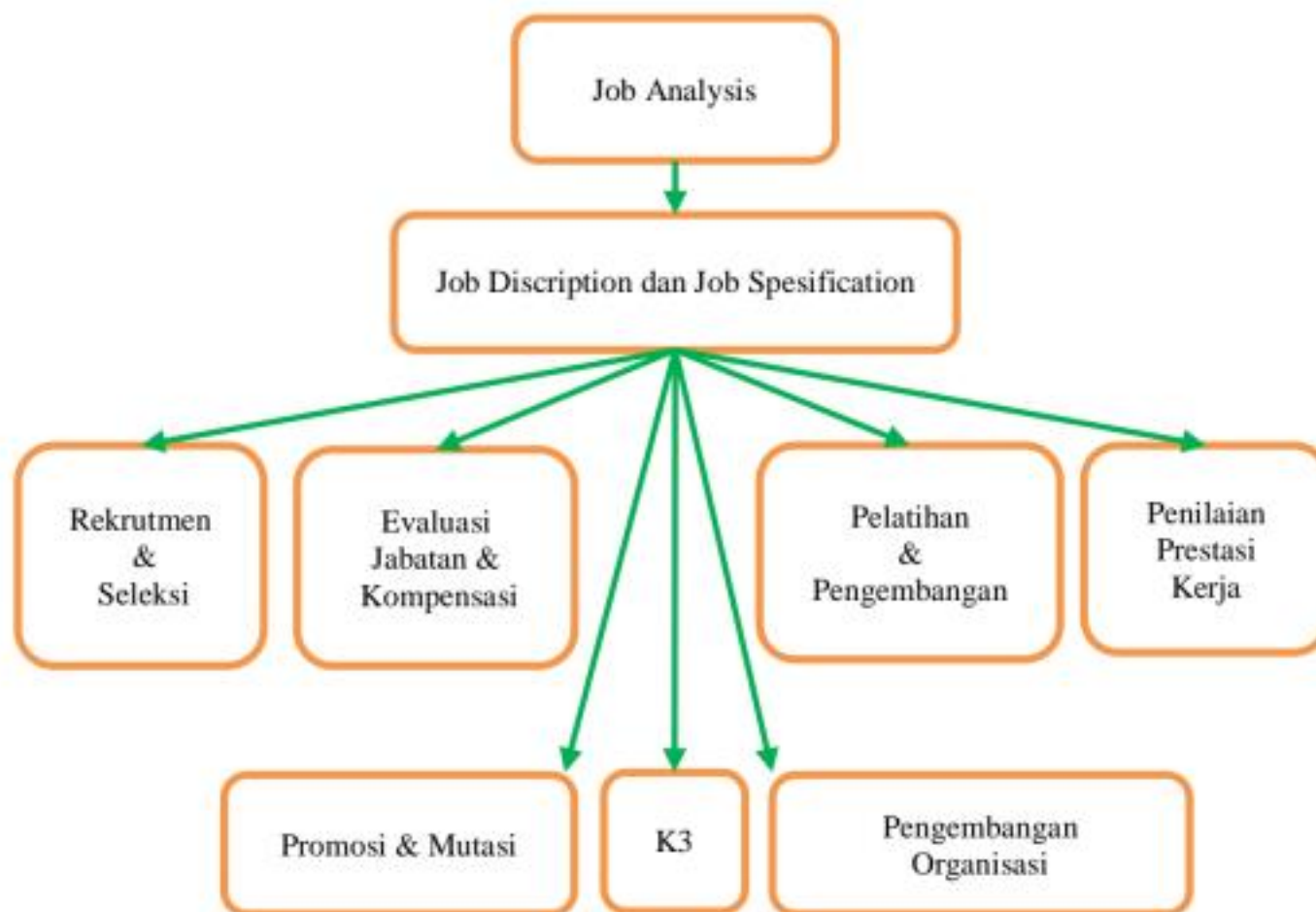
*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Manfaat Analisa Jabatan (*Job Analysis*)

Analisa Jabatan (*Job Analysis*) banyak kegunaannya dalam kegiatan manajemen, kegunaannya dapat dilihat dalam gambar berikut



Sumber; Sri Larasati, Handout MSDM
Gambar 2.4 Kegunaan Job Analysis

Tahapan-Tahapan Analisa Jabatan

Dalam proses Job analysis dilakukan melalui beberapa tahap yang meliputi:

- Tahap I : Persiapan yang meliputi :
- Identifikasi pekerjaan
 - Ruang lingkup sasaran
- Tahap II : Pengumpulan data meliputi :
- Observasi
 - Kuesioner
 - Wawancara
 - Log (catatan) Pemegang jabatan
- Tahap III : Kesimpulan dan laporan meliputi :
- Review informasi yang terkumpul
 - Penyempurnaan data
 - Analisa dan interpretasi
 - Kesimpulan dan laporan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

B. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM Harus ditetapkan semua hal tersebut secara baik dan benar...

Pengertian Perencanaan SDM

Beberapa pengertian Perencanaan SDM dalam suatu organisasi diantaranya adalah

Wayne F. Cascio (Agus Sunyoto, 2008) mengemukakan bahwa : “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sekumpulan kegiatan yang di lakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan lingkungan pada organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang di ciptakan oleh keadaan”. Werther dan Davis memberikan batasan “*human resources planning (HRP): 'systematically forcast and organization's future demand for, and supplay of, employees.*” Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan)” (Soekidjo Notoatmodjo).

George R.Terry mengatakan bahwa perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sementara itu Mondy mengatakan bahwa Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu,

Andrew E. Sikula (1981) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Menurut *Kiggundu*, yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah: teknologi, sosial budaya, politik, dan ekonomi. Sedangkan menurut *S.P. Siagian* meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

2. Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat didalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut *S.P. Siagian* adalah: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan *Kiggundu* mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi: sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, serta manajemen pelaksanaan.

Faktor-faktor baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut. Adapun proses perencanaan dapat dilihat dalam gambar berikut

*image
not
available*

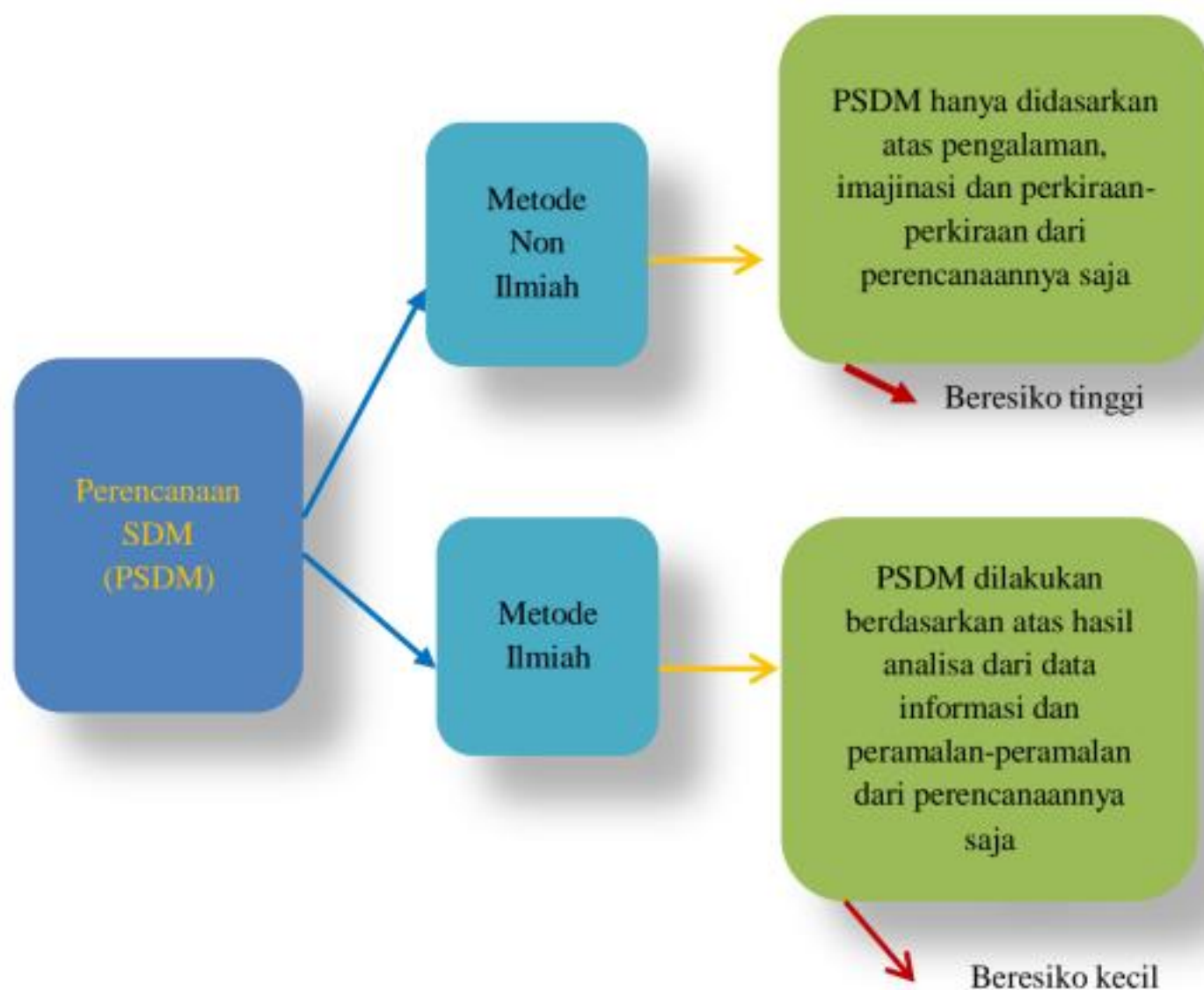
*image
not
available*

*image
not
available*

1. Harus mengetahui secara jelas masalah/kegiatan apa yang akan direncanakan
2. Mampu mengumpulkan data-data/informasi-informasi tentang kebutuhan SDM secara lengkap dan menganalisisnya
3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang Job Analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM
4. Harus mampu membaca situasi, kondisi, persaingan SDM sekarang dan masa yang akan datang
5. Harus mampu memperkirakan peningkatan, perkembangan SDM dan teknologi dimasa depan
6. Harus mengetahui secara luas peraturan dan kebijakan pemerintah tentang ketenagakerjaan

Metode dan Komponen Perencanaan SDM

Dalam membuat perencanaan ada dua (2) metode dapat dilihat dalam gambar dan penjelasannya



Sumber ; Handout MSDM Yus Djunaedi Rusli
Gambar 2.9 Metode Perencanaan SDM

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Hasil prakiraan/ramalan akan kebutuhan SDM harus diimplementasikan dalam rencana-rencana kerja termasuk rekrutmen, proses seleksi, training, rotasi kerja, dan berbagai aktivitas pengembangan karir lainnya. Apabila peramalan mengatakan terjadi **deficit** (kekurangan) karyawan, maka dapat diambil beberapa alternative tindakan yaitu :

1. Rekrutmen Kreatif: pendekatan-pendekatan baru untuk merekrut. Organisasi mungkin harus merekrut di wilayah-wilayah geografis yang berbeda dibandingkan pada masa lalu, menggali metode-metode baru, dan mencari tipe-tipe kandidat yang berbeda.
2. Insentif Kompensasi: karena persaingan yang ketat dalam mendapatkan karyawan pada situasi permintaan tinggi, perusahaan harus mengandalkan insentif kompensasi.
3. Program pelatihan: program-program pelatihan khusus diperlukan untuk mempersiapkan orang-orang yang sebelumnya belum mampu bekerja agar dapat mengisi posisi-posisi dalam perusahaan.
4. Standar Seleksi yang berbeda: memperendah standar-standar kekaryawanan agar cukup banyak orang tersedia untuk mengisi jabatan-jabatan.

Apabila peramalan mengatakan terjadi **Surplus** (Kelebihan) karyawan, maka dapat diambil beberapa alternative tindakan yaitu :

1. Penarikan Terbatas: dengan mengurangi angkatan kerja dengan tidak mengganti para karyawan yang keluar.
2. Pengurangan Jam Kerja: perusahaan juga bisa menanggapi berkurangnya kebutuhan beban kerja dengan mengurangi jumlah total waktu kerja.
3. Pensiun Dini: mendorong karyawan untuk pensiun lebih awal dengan total paket uang pensiun yang cukup menarik.
4. Perampingan (*downsizing*): juga dikenal sebagai *restrukturisasi* dan *rightsizing*, pada dasarnya adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan dan menyarankan perubahan sekali waktu dalam organisasi dan jumlah karyawan yang dipekerjakan. Biasanya, baik struktur organisasi maupun jumlah karyawan dalam organisasi tersebut menyusut.

Peramalan Ketersediaan (*Availability Forecast*) SDM

Merupakan aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan ketrampilan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

BAB III

PENGADAAN SDM

Sumber daya manusia merupakan asset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif setiap aktivitas organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan supaya efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan.

Pengadaan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis individu yang tepat sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia pada suatu perusahaan atau organisasi. Pengadaan memiliki fungsi yang terkait dengan masalah penentuan kebutuhan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, penempatan, induksi, dan orientasi. Pengadaan sumber daya manusia perlu memberikan perhatian yang serius terhadap kualitas dan kuantitas karyawan dalam penentuan kebutuhan sumber daya manusia. Di sisi lain, pengadaan sumber daya manusia harus memperhatikan masalah pemilihan dan rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan. Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas Departemen SDM adalah mengisi jabatan yang ada dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha.

Pengadaan tidak harus dilakukan setiap tahun tetapi berdasarkan kebutuhan perusahaan, untuk itu sebelum melakukan pengadaan SDM perlu dicermati betul apakah memang perlu diadakan pengadaan atau tidak, jadi dengan kata lain perlu perencanaan SDM dibuat secermatnya, contoh dalam gambar berikut

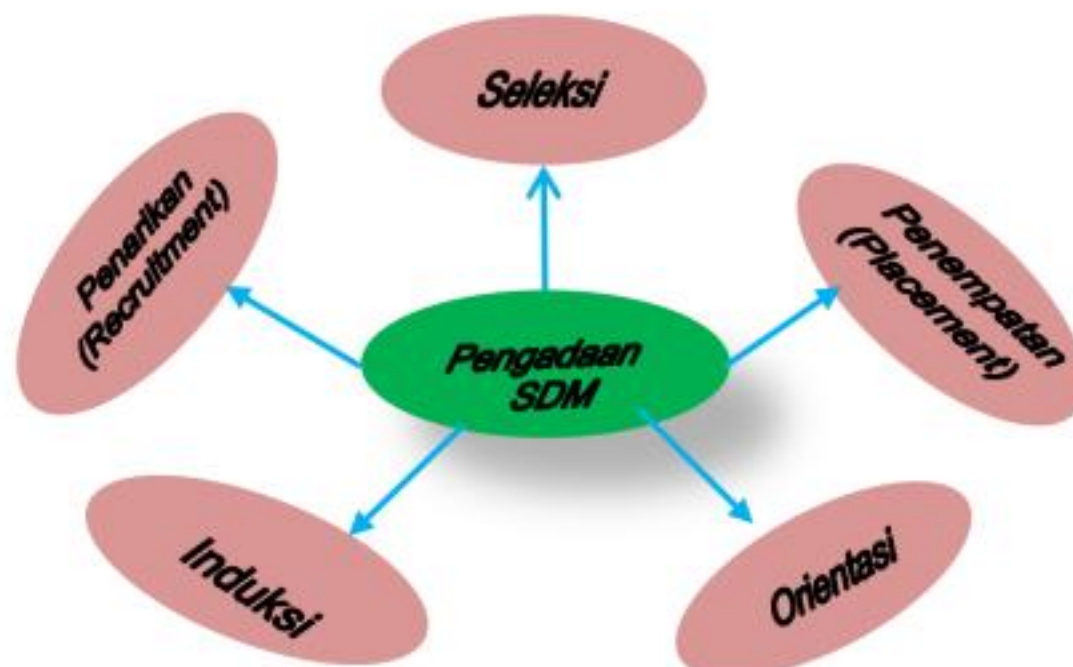
*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

pekerjaan memberi uraian informasi mengenai hal-hal tentang: tingkat pendidikan, jenis kelamin, keadaan fisik, kecakapan, batas umur, status perkawinan, minat, dan pengalaman calon pekerja.

4. Persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*); Adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki.
5. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*); adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sulit, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat) serta harga/gaji suatu jabatan.
6. Penyederhanaan Pekerjaan (*Work Simplification*); Adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan
7. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*); Adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan ini diterapkan untuk dapat memberikan kepada karyawan kepuasan lebih besar dan dan kesempatan bagi pengembangan pribadinya.
8. Perluasan pekerjaan (*Job Enlargement*); Adalah uraian tentang pentingnya ragam pekerjaan agar seorang pegawai mampu menangani berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Jadi lebih bersifat generalis dan bukan spesialis.



Sumber ; Handout MSDM Yus Djunaedi Rusli
Gambar 3.3 Konsep Pengadaan SDM

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Proses Penarikan (Recruitment) SDM

Melalui perencanaan sumber daya manusia dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan karyawan dengan ketersediaan karyawan baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Pada dasarnya perencanaan SDM memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan suatu organisasi untuk waktu-waktu yang akan datang pada berbagai tempat. Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi perencanaan SDM merinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan

Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi. Proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif. Proses rekrutmen harus dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan para karyawan terbaik. Proses rekrutment dalam gambar berikut ;



Sumber: www.slideshare.net

Gambar 3.6 Proses Penarikan

Terdapat beberapa hal penting yang harus mendapat perhatian dalam proses rekrutmen yaitu :

1. Perencanaan rekrutmen; surat permintaan karyawan baru, rasio hasil, deskripsi pekerjaan/uraian pekerjaan, dan spesifikasi jabatan.
2. Strategi rekrutmen; dimana, bagaimana, dan kapan memikat calon pelamar.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- 5) Membutuhkan jangka waktu yang panjang
- 6) Turnover cenderung meningkat

Metode Penarikan SDM

1. Metode Penarikan Internal (tertutup); dilakukan untuk penghematan biaya, dimana calon tenaga kerja bisa diperoleh melalui:
 - a. *Job Posting* (pengumuman lowongan jabatan); yaitu prosedur untuk memberikan informasi kepada para karyawan akan adanya lowongan jabatan
 - b. *Job Bidding* (Pengajuan lamaran jabatan); yaitu prosedur yang memungkinkan para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar kerja pada jabatan yang diumumkan
 - c. Referensi karyawan ; para karyawan secara aktif mengajak teman-teman atau kolega-kolega yang dianggap potensial untuk mengajukan lamaran
2. Metode Penarikan Eksternal (terbuka) ; dapat dilakukan melalui :
 - a. *Walk-ins* dan *Write-ins* (pelamar yang datang sendiri dan surat lamaran yang masuk)
 - b. Rekomendasi dari karyawan
 - c. Iklan
 - d. Open House/Job Fair
 - e. Internet recruiter
 - f. Corporate Career Websides ; Situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan dan memfasilitasi para pelamar untuk melamar kerja pada jabatan-jabatan tertentu
 - g. Majer dan akuisisi

Kendala Dan Tantangan Penarikan SDM

Beberapa kendala yang dihadapi saat penarikan adalah

1. Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan (promosi, imbalan/gaji /upah dan tunjangan-tunjangan, status kepegawaian) dan rencana SDM, dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:
 - a. Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

4. Wawancara, berbagai jenis wawancara yang dapat digunakan antara lain :
 - a. Wawancara tidak terstruktur: Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada calon karyawan bersifat spontan (tidak direncanakan terlebih dahulu). Berguna untuk menilai kecocokan pelamar dengan pekerjaan.
 - b. Wawancara terstruktur: dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah baku. Hal ini dilakukan dan sangat berguna untuk mendapatkan hasil yang valid, terutama jika jumlah pelamar cukup banyak.
 - c. Wawancara campuran: Kombinasi wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Berguna untuk mendapatkan jawaban yang bisa dibandingkan satu sama lain, namun juga memberikan informasi yang cukup mendalam.
 - d. Wawancara keperilakuan: Pertanyaan-pertanyaan didasarkan pada situasi hipotetis (rekaan terhadap situasi nyata) untuk melihat cara si pelamar memecahkan masalah. Berguna untuk menilai kemampuan nalar dan analitis pelamar dalam situasi yang cukup menekan.

Dalam melakukan wawancara tidak menutup kemungkinan terjadi kesalahan-kesalahan, kesalahan yang sering dilakukan oleh pewawancara adalah:

- a. Halo Effect: Mengambil kesimpulan hanya berdasarkan informasi yang terbatas, tanpa memandang berbagai karakteristik lainnya dari si pelamar. Misalnya, cenderung menerima orang yang murah senyum dan menolak orang yang memakai jeans tanpa melihat kemampuan mereka yang sesungguhnya.
- b. Pertanyaan Mengarahkan: kecenderungan mendikte pelamar agar memberikan jawaban tertentu. Misalnya: “Apakah Anda suka...?”, “Apakah menurut Anda ... itu penting?”, dsb.
- c. Bias Pribadi: Pewawancara mendasarkan penilaiannya pada prasangka pribadi terhadap kelompok tertentu. Misalnya menganggap seorang tenaga penjual yang baik harus berpostur tinggi, atau menganggap pekerjaan tertentu lebih cocok untuk pria dan pekerjaan lainnya untuk wanita.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat nantinya dapat dikembangkan.

9. Temperamen

Temperamen adalah bawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan 'emosi' seseorang. Menurut Manullang, temperamen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokimia. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

10. Karakter

Karakter berbeda dengan tempramen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor 'endogen', sedangkan karakter adalah faktor 'exogen'.

Sistem selaksi kita kenal ada 3 cara yaitu

1. *Successive Hurdles Selection Approach* (Sistem gugur)

Pendekatan ini mengharuskan setiap calon karyawan untuk mengikuti semua prosedur secara bertahap seperti contoh diatas

2. *Compensatory Selection Approach* (Sistim Ranking) Dimana setiap calon karyawan Sistem kumulatif misalnya ;

- a. Pertama tes administrasi, menseleksi berkas-berkas lamaran yang masuk (yang tidak memenuhi langsung tolak) dan referensi
- b. Kedua tes potensi akademik tertulis dan wawancara (meliputi pengetahuan, ketrampilan bidang, sikap, perilaku) bila tidak memenuhi langsung tolak
- c. Ketiga tes psikologi dan kesehatan yang tidak memenuhi langsung tolak

3. Sistem langsung artinya hanya memilih satu atau dua tes saja tetapi yang sering dilakukan saat ini adalah langsung tes wawancara.

Strategi Proses Seleksi

Campbell, Dunnette, Lawler, Weick membahas 6 strategi seleksi atau strategi peramalan yang didasarkan pada penggunaan dari metode

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

atau jabatan yang berbeda”. Dan *Mathis & Jackson* menyatakan bahwa “penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

Menurut *B. Siswanto Sastrohardiyo* yang di kutip oleh Suwarno bahwa “penempatan karyawan adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Sedangkan *Sastrohadiwiryono* mengemukakan bahwa: “*Penempatan tenaga kerja* adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab”. Penempatan sebagai suatu langkah eksperimental yang sebenarnya bukanlah merupakan sebuah keputusan final.

Siagian mengemukakan bahwa “Penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi”. juga mengemukakan bahwa “Konsep penempatan mencakup promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun”. Menurut *Melayu S.P Hasibuan* Penempatan SDM/ penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut

Menurut *Sunyoto* penempatan merupakan “proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. *Memoria* dalam *Vitzhal Rivai* menyampaikan bahwa , penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi.

Milkovich dan Boudreau yang dikutip oleh Sedarmayanti mengatakan bahwa: penempatan pegawai dari dalam dan orientasi/ pelatihan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada secara tetap, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efesiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Tuntutan Hukum

Agar supaya terjamin keberadaan tenaga kerja di perusahaan, karena selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja.

3. Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai/berkualitas sehingga apa yang menjadi tujuan, dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang.

Faktor – faktor yang Mempengaruhi Penempatan SDM

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan sumber daya manusia :

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

2. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi dari perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan – kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian/ penjualan perusahaan merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Hal ini akan mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dengan pegawai lain. Beberapa pengertian tentang organisasi diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut *Mondy* Orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja. *H. Hadari Nawawi* mengatakan bahwa Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi. *Ivancevich* yang dikutip oleh Marwansyah mengatakan bahwa Orientasi adalah aktivitas sumber daya manusia yang memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi dan kepada tugas-tugas yang harus dikerjakan, atasan, dan kelompok kerja

Dessler mengatakan bahwa Orientasi adalah prosedur pemberian informasi pokok tentang perusahaan kepada karyawan baru. *Cascio* yang dikutip oleh Sedarmayanti mengatakan bahwa Orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Sedangkan menurut *Decenzo & Robbins* dalam Sedarmayanti, Orientasi adalah aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka. Dan menurut *Wether & Davis* dalam Sedarmayanti, Orientasi adalah mengakralkan karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi, dan karyawan lain.

Orientasi merupakan aktivitas pemberian kesempatan untuk beradaptasi dengan pekerjaan berikut budaya kerja perusahaan. Simamora membagi orientasi menjadi dua yaitu,

1. Tahap induksi
Dalam tahap induksi karyawan baru mempelajari apa yang akan dilakukan, dimana tempat mereka meminta bantuan, serta peraturan, kebijakan, serta prosedur kerja dan sebagainya.
2. Tahap sosialisasi
Dalam tahap sosialisasi karyawan baru mempelajari, norma, sistem nilai, dan pola perilaku yang disyaratkan oleh organisasi.

Orientasi biasanya diklasifikasikan menjadi 2, yaitu:

1. Orientasi organisasi, adalah untuk memberitahu karyawan mengenai tujuan, riwayat, filosofi, prosedur dan pengaturan organisasi tersebut. Itu harus mencakup tunjangan kebijakan dan tunjangan SDM yang relevan seperti jam kerja, prosedur penggajian tuntutan lembur dan tunjangan.
2. Orientasi unit kerja, adalah mengakralkan karyawan dengan sasaran unit kerja, memperjelas bagaimana pekerjaannya

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- 3) Kompensasi; para karyawan perlu memperoleh informasi mengenai system imbalan
 - 4) Budaya Perusahaan. Karyawan baru perlu mengenal budaya perusahaan mencerminkan panduan perilaku bagi para karyawan yang meliputi segala sesuatu mulai dari cara berpakaian hingga cara berbicara.
 - 5) Keanggotaan Tim. Kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dan berkontribusi dalam tim perlu diperkuat.
 - 6) Pengembangan Karyawan. Para karyawan perlu disadarkan akan pentingnya kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus-menerus berubah.
 - 7) Sosialisasi. Untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.
2. Menurut Werther & Davis manfaat Orientasi adalah :
- 1) Mengurangi kecemasan karyawan baru
 - 2) Karyawan baru bisa mempelajari tugasnya dengan baik
 - 3) Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realitis mengenai pekerjaannya
 - 4) Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
 - 5) Karyawan baru lebih mandiri
 - 6) Karyawan baru dapat bekerja dengan lebih baik
 - 7) Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya

Topik-Topik Dalam Orientasi

Beberapa hal yang dibicarakan dalam program orientasi adalah

1. Isu-isu organisasional
 - a. Sejarah organisasi
 - b. Nama dan jabatan para eksekutif utama
 - c. Jabatan dan departemen karyawan
 - d. Denah fasilitas fisik
 - e. Masa percobaan
 - f. Produk yang dihasilkan



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

resotore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friens are the incentives in these examples” yang berarti: “kompensasi, pada akhir daur/perputaran motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju kepada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas”.

Davis dan Newston mengemukakan bahwa kompensasi mengingatkan antara prestasi individu, kelompok atau organisasi yaitu dapat meliputi: upah potongan, komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi. Sedang menurut *Thomas B Stone* yang dikutip oleh Moekijat mengatakakna bahwa “*Compensation is any from of payment to employee foe work they provide their employer*” (kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan

Malayu SP. Hasibuan mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dan menurut *WB. Werther dan Keith Davis* kompensasi adalah apa yang *seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya* sedangkan menurut *Edwin B. Flipppo* yang dikutip oleh Moekijat adalah “*As the and equitable remuneration of personal foe their contribution to oeganization objectives*” (kompensasi adalah sebagai pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi).

Menurut *T Hani Handoko* kompensasi adalah ; pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan untuk masa yang akan datang. Dan *Moh Agus Tulus* mengatakan bahwa, kompensasi adalah penghargaan langsung maupun tidak langsung finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu *Sedarmayanti* mengatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Menurut *Hariandja* kompensasi adalah

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

5. Stabilitas karyawan; dengan program kompensasi dengan prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover lebih kecil
6. Disiplin; dengan pemberian balas jasa yang lebih besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku
7. Pengaruh serikat buruh; dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya
8. Pengaruh pemerintah; jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

Pada dasarnya tujuan pemberian kompensasi menurut Martoyo adalah :

1. Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari karyawan.
2. Untuk mendorong terciptanya produktivitas kerja.
3. Untuk meningkatkan pengembangan karyawan sehingga tujuan perusahaan tercapai

Agar tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, maka program kompensasi perlu ditetapkan berdasarkan Undang-Undang Perburuhan, prinsip adil dan wajar, lebih lanjut, Hasibuan, menjelaskan tujuan kompensasi yaitu:

1. Memberikan Ikatan Kerjasama
2. Menciptakan Kepuasan Kerja
3. Berfungsi Sebagai Pengadaan Karyawan yang Efektif
4. Memberikan Motivasi
5. Menjaga Stabilitas Karyawan
6. Meningkatkan Disiplin
7. Meredusir Pengaruh Serikat Buruh
8. Meredusir Pengaruh Pemerintah

Dari tujuan kompensasi di atas dapat diketahui bahwa tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, peraturan pemerintah harus ditaati. Malayu SP Hasibuan menguraikannya asas kompensasi adalah:

1. Asas Adil; Besarnya kompensasi yang dibayar pada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko kerja, tanggung jawab, jabatan. Jadi adil bukan berarti

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. **Kompensasi Tidak Langsung**
Adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misal : THR, pemberian tunjangan kesehatan, cuti, liburan.
3. **Fasilitas ;**
Yang merupakan kenikmatan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk perhatian perusahaan kepada karyawan.
4. **Insentif**
Adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Bentuk lain kompensasi

1. *Team Based Pay* penggajian/penghargaan berdasarkan kinerja kelompok
2. *Company-Wide Pay Plans*, penghargaan karena perluasan perusahaan
3. *Profit sharing* : pembagian keuntungan perusahaan
4. *Gainsharing*: insentif yang diberikan jika kinerja perusahaan meningkat

Kompensasi Executive

1. Gaji
2. Stock Option plans: eksekutif diberi fasilitas untuk membeli sejumlah saham dimasa mendatang atau dibawah harga pasar
3. Insentif/bonus
4. Performance based
5. Perks

Exec. Perks (perquisites)/benefit

- a. Mobil perusahaan
- b. Bebas parkir, Limousine service, termasuk body guard
- c. Jasa Counseling: keuangan dan hukum
- d. Pertemuan dan konferensi
- e. Biaya perjalanan untuk pasangan
- f. Pesawat dan kapal pesiar
- g. Entertainment di rumah, restaurant
- h. Rumah
- i. Club membership : Golf
- j. Relocation allowance

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

BAB VI

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja baik di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat fungsi manajemen. Sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya.

Seperti yang dikemukakan Taylor (*Management thought*), bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat. Teori ini sangat tepat untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggungjawab kerja. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Walaupun penempatan karyawan sudah dilakukan tetapi manajemen harus tetap menjaga kualitas SDM yang dimiliki baik itu karyawan lama maupun karyawan baru agar supaya bisa berkompetensi dalam era yang semakin berkembang. Bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, diterapkanlah proses pengembangan (*development*). Pengembangan punya ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian para pekerja.

Program orientasi serta latihan dan pengembangan dilakukan hampir semua organisasi. Walaupun memakan waktu dan dana, biaya tersebut dianggap sebagai investasi dalam SDM, karena pelatihan adalah proses untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia melalui perubahan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik karyawan yang sesuai dengan pekerjaan, dan bertujuan agar karyawan kompeten dalam pekerjaan, memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian, mempersiapkan karyawan untuk promosi, memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

keterampilan, dan kemampuan yang akan di butuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi

2) Analisis pekerjaan/tugas

Untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dengan membandingkan kebutuhan pekerjaan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi

3) Analisis individual

Penilaian kebutuhan pelatihan di ambil melalui proses penilaian kinerja, seorang karyawan. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei pada karyawan, baik manajerial maupun non manajerial, mengenai pelatihan yang di butuhkan. Survei sejenis juga dapat berguna dalam membangun dukungan pelatihan karena mereka dapat memberikan masukan atau saran untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Di samping penilaian kinerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga dapat berguna untuk analisis individual: kuesioner, tes keterampilan, survei sikap, catatan dari kecelakaan-kecelakaan yang fatal dalam pelaksanaan kerja, tes penilaian individual.

Untuk menutup kesenjangan tersebut. Tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat di tetapkan adalah:

- 1) Pengetahuan: menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan
- 2) Keterampilan: mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban-kewajiban kerja dan tugas.
- 3) Sikap: menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan

Karena pelatihan kadang mempunyai anggaran yang besar dan organisasi mempunyai banyak kebutuhan pelatihan, maka di perlukan adanya penetapan prioritas idealnya, manajemen membuat prioritas atau tingkatan kebutuhan pelatihan berdasar pada kebutuhan organisasional

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

memastikan bahwa ia mendapatkan dukungan dari berbagai pihak di dalam organisasi.

Adapun Fungsi *Training Need Analysis* adalah untuk :

1. Mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge* dan *feeling* pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*;
3. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

Penentuan kebutuhan akan pelatihan dapat dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu yang akan menganalisis berbagai kebutuhan perusahaan, menurut Wahyudi adalah sebagai berikut:

1. *Performance Analysis*

Memulai analisis dengan menjawab pertanyaan “Kinerja jabatan apa yang dibutuhkan?” pertanyaan ini dapat dijawab dengan langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan kinerja jabatan yang dibutuhkan.
- b. Menentukan titik kritis keluaran yang diharapkan dari jabatan tersebut.
- c. Menentukan tugas apa yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan tersebut.
- d. Menentukan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan baik.
- e. Menentukan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja jabatan tersebut seperti desain jabatan, sumber daya yang tersedia.
- f. Menyusun skala prioritas dari kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan dirumuskan sebagai kurikulum pelatihan.
- g. Merumuskan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

2. *Task Analysis*

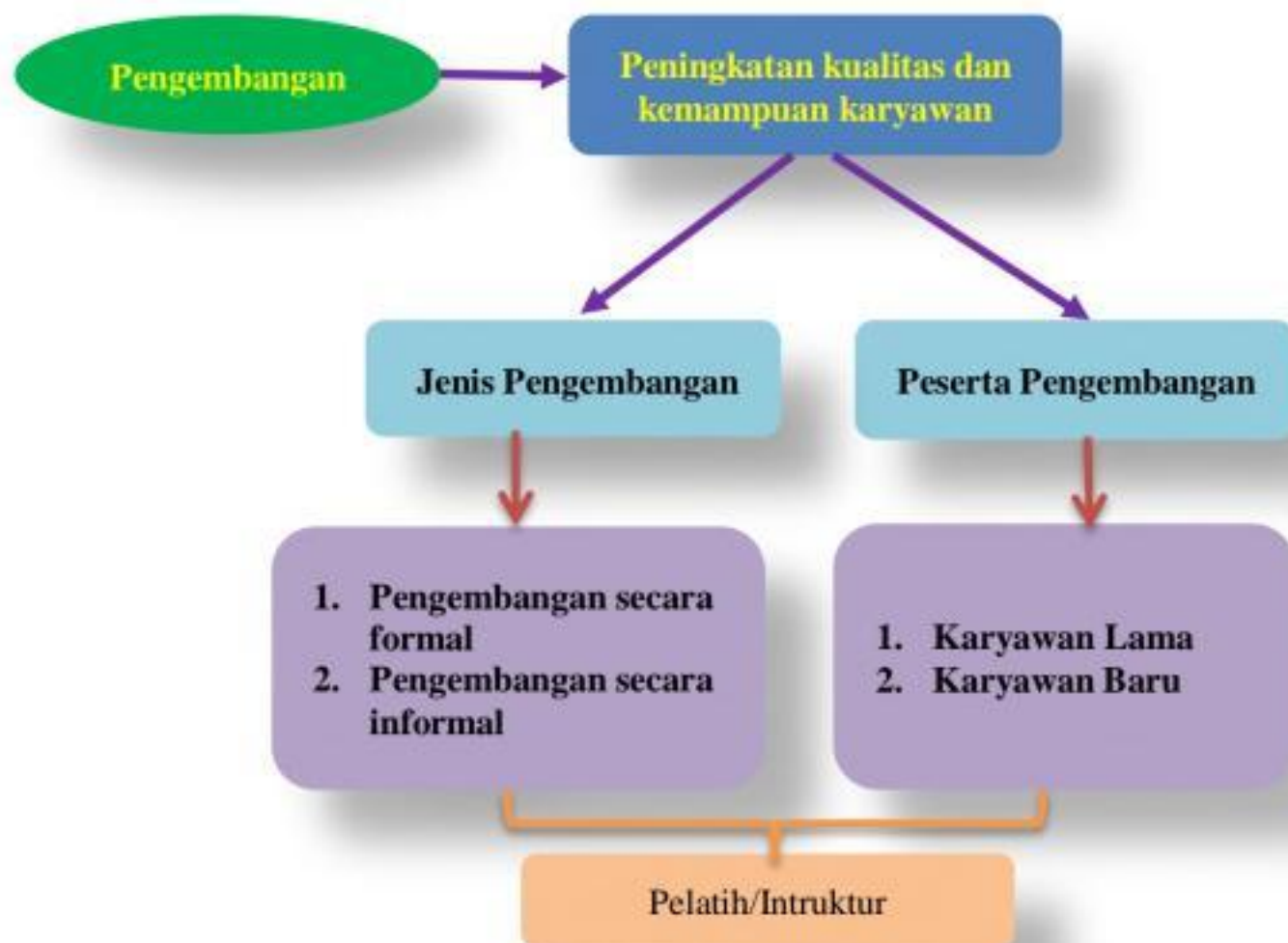
Memulai analisis dengan menjawab pertanyaan “Tugas apa yang dibutuhkan?”, dapat dijawab dengan langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan tugas apa yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan tersebut.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Sumber; Hadari Nawawii,

Gambar 6.4 Kerangka Pengembangan SDM

Tujuan Pengembangan

Tujuan utama pengembangan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang, sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja
Produktivitas karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi. Peningkatan produktivitas tersebut, dapat dilakukan melalui pelaksanaan pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan ini bertujuan untuk:
 - a. Kemampuan teknis merupakan kemampuan karyawan dalam menggunakan peralatan yang ada di dalam perusahaan.
 - b. Kemampuan berpikir merupakan kemampuan karyawan untuk dapat menggunakan pikirannya dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya.
 - c. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur atau mengelola suatu prosedur pekerjaan sehingga dapat berjalan secara baik dan sesuai dengan rencana.

*image
not
available*

*image
not
available*

- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Mempelancar jalannya komunikasi yang efektif : dimana dalam hal ini dapat memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional : dalam hal ini memiliki dampak tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

2. Manfaat Pengembangan Bagi Para Karyawan

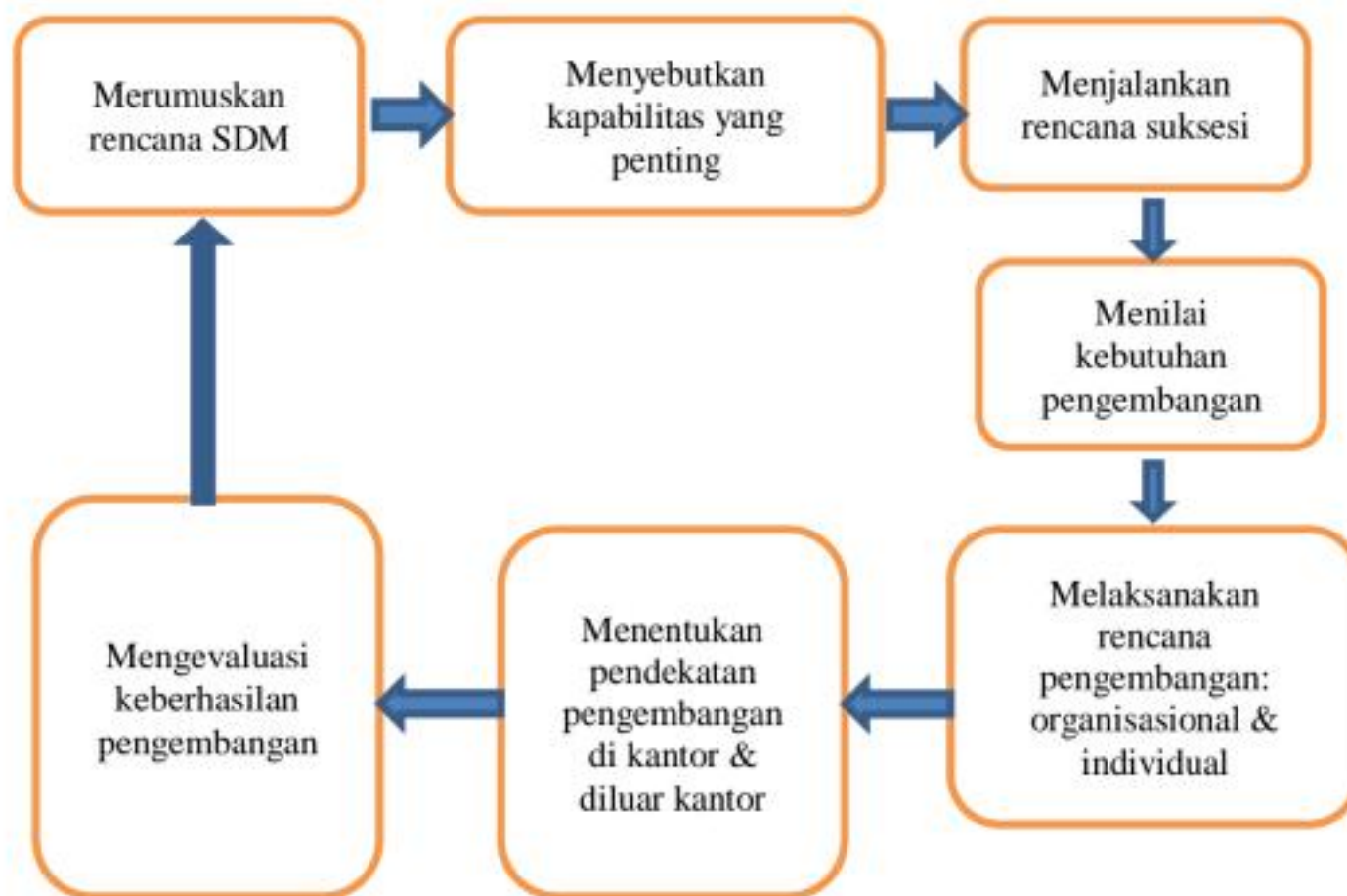
- a. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- b. Terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasi.
- c. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk meningkatkan kemampuannya.
- d. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress dan konflik.
- e. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan teknikal dan intelektual.
- f. Meningkatnya kepuasan kerja.
- g. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- h. Besarnya tekak pekerja untuk lebih mandiri
- i. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

Jenis-jenis Pengembangan

1. Pengembangan secara informal
Atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan diri. Caranya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan/jabatan
2. Pengembangan secara formal
Karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan. Disini diklat bisa dilakukan perusahaan sendiri atau dengan mengirimkan keluar/ke perusahaan lain.

Proses Pengembangan SDM

Proses pengembangan Sumber daya manusia organisasi di butuhkan untuk membantu meningkatkan kinerja para karyawan. Dengan adanya pengembangan ini di harapkan perusahaan dapat berkembang sesuai dengan harapan, memulai dari merumuskan SDM sampai dengan mengevaluasi SDM. Berikut ini alur proses pengembangan SDM organisasi: Berikut ini alur proses pengembangan SDM organisasi:



Sumber; Mathis

Gambar 6.5 Proses Pengembangan

Keterangan Gambar 6.5

1. Merumuskan rencana SDM

Pengembangan di mulai dengan rencana-rencana SDM karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini dan masa yang akan datang

2. Menyebutkan kapabilitas yang penting

Setelah tahapan perencanaan, menentukan kapabilitas yang di butuhkan pada organisasi di masa yang akan datang sangat di perlukan seperti kapabilitas dalam pembuatan keputusan yang berkualitas, nilai etika, keterampilan teknis dan lain-lain.

3. Menjalankan rencana suksesi

Perencanaan untuk suksesi para eksekutif, manajer dan karyawan kunci merupakan salah satu bagian penting dari pengembangan SDM.

4. Menilai kebutuhan pengembangan

Melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan meliputi beberapa metode yaitu penggunaan pusat penilaian, pengujian psikologis dan penilaian kinerja.

a. Penggunaan pusat penilaian adalah kumpulan instrumen dan latihan yang di rancang untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan seorang karyawan. Penilaian ini dapat berupa tes, permainan peran, kasus-kasus, evaluasi teman dan lain-lain.

b. Pengujian psikologis

Pengujian ini di gunakan untuk menentukan potensial dan kebutuhan pengembangan para karyawan.

c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja tentang produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan dapat di ketahui.

5. Melaksanakan rencana pengembangan: organisasional & individual

Melakukan rencana pengembangan baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan terhadap SDM secara individual

6. Menentukan pendekatan pengembangan: di kantor & di luar kantor

Pendekatan pengembangan di kantor meliputi pelatihan yang di lakukan di kantor, rotasi pekerjaan. Sedangkan pengembangan di luar kantor dapat melalui perkuliahan/kursus

7. Mengevaluasi keberhasilan pengembangan



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.