

BUKU AJAR

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA**



Dr. Sukmawati Marjuni, S.E., M.Si.

**M
A
N
A
G
E
M
E
N
T**



BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Dr. Sukmawati Marjuni, S.E., M.Si.
Editor : Prof. Dr. Hj. St. Haerani, S.E., M.Si.
Layout & : Sobirin
Design Cover
Penerbit : CV. SAH MEDIA
Jl. Antang Raya No. 83 Makassar
Telp. (0411) 491567
Email: sah_media@Yahoo.com

ISBN 978-602-71965-7-5
Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan
(KDT)
Sukmawati Marjuni

Manajemen Sumber Daya Manusia
Cet. I: Oktober 2015, 15,5 x 23 cm, vi + 160 Halaman

1. Manajemen Sumber Daya Manusia
I. Sukmawati Marjuni



BAB I

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan tanah, atau mesin-mesin tradisional. Aset ekonomi semakin tidak lagi bersifat fisik, seperti gedung, mesin atau property lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merek, hak paten, kredibilitas, visi, dan pengetahuan khusus. (Senamo, 2002).

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi

insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsive terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. Kondisi akhirnya adalah tidak dirasakan makna kerja SDM yang menanggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

Tentunya untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang andal dalam berbagai bidang masing-masing. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal di dalam organisasi dimulai sejak proses seleksi sampai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas

sesuai dengan tugas masing tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketetapan dalam proses menentukan seseorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Keputusan yang menentukan apakah organisasi dapat menentukan atau mengembangkan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu system yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya seperti kesalahan menunjuk

seseorang yang tidak tepat dalam pekerjaannya. Seorang pekerja akan mampu mengambil keputusan yang baik bila dia memahami dan mampu dalam bidang ruang lingkup yang dia hadapi. Sumber daya manusia yang baik apabila ia mampu mengambil keputusan dengan baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu semua tergantung dengan kemampuan intelektual dan analisis dari sumber daya manusianya. Sehingga dapatlah kita katakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia ini organisasi tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena itu, SDM di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktifitas dan wajar.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya.

A. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka persaingan ini organisasi/ perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Semula SDM merupakan terjemahan dari “human resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga

dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Realitanya, ada sejumlah Negara yang dapat dikatakan tidak memiliki sumber daya alami tetapi sangat maju perekonomiannya karena keunggulan sumber daya manusianya. Contoh Negara itu adalah Jepang dan Singapura. Sebaliknya, ada Negara yang memiliki keduanya tetapi ternyata tertinggal dan terpuruk perekonomiannya hanya karena sumber daya manusianya masih berada di bawah standar “unggul”. Contoh Negara tersebut Indone-sia. Memang, di banyak Negara yang tergolong dalam kelompok Negara berkembang, semua sumber daya tersebut masih laten (masih berupa potensi) dan masih harus dikembangkan.

Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia- manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Pemahaman akan konsep memang masih rancu dan pendapat yang berbeda masih sering didengar.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003) adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
 2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insane.
 3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.
- Dari ketiga resources yang bersifat strategis tersebut,

hamper semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakuibahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah human resource, yaitu sumber daya manusia/modal insane yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

B. Pengertian Manajemen SDM

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

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resource, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah human resources management (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Simamora (1997) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, et. al. (1992), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi cirri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan(knowledges) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (skills) yang diperlukan.

4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya. (Ruky, 2003).

D. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesulitan yang dihadapi oleh MSDM di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non. Manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas.

Menurut Sugeng (2002), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Abdullah (1990) dan Ancok (1991) sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang

tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri.

E. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (Strategi Business Unit), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi,

*image
not
available*



BAB II

PERENCANAAN SDM

A. Pengertian Perencanaan SDM

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

Werther dan Davis (1989) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

bagi ketidakcukupan SDM.

- Prosedur investasi manusia, perlu pengawasan bagi seluruh karyawan berbasis kontinuitas; dan
 - Pendekatan analitis bagi utilitasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil
3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survey sikap manusia.
 4. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM :
 - Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja,
 - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
 - Dalam pengawasan pencapaian equal opportunity target dalam hal gender atau ras, dan
 - Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal bench-marking komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan out-comes dalam bagian lain di organisasi yang sama.
 5. Melakukan review atas penilaian individu.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan suatu organisasi untuk waktu-waktu yang akan datang pada berbagai tempat.

3. Hubungan Perencanaan Dengan Seleksi

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 memerinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan.

4. Hubungan Perencanaan Dengan Perencanaan Karier

Perencanaan SDM melengkapi dan mendukung perencanaan karier dengan ramalan-ramalan mengenai lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan. Perencanaan karier menggunakan data ini untuk memberikan harapan-harapan yang layak kepada karyawan mengenai kesempatan untuk memperoleh kemajuan

Fungsi perencanaan karier juga mempunyai masukan-masukan yang bernilai bagi fungsi perencanaan SDM. Dengan memberikan informasi mengenai perencanaan karier menambah pengetahuan manajemen tentang aliran SDM yang mungkin terjadi di seluruh organisasi.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

seorang sarjana jangan diberikan pekerjaan untuk seorang yang berpendidikan sekolah dasar jangan diberi tugas untuk seorang sarjana.

Berdasarkan uraian diatas kita mendapat gambaran bagaimana pentingnya pengadaan karyawan ini.

Agar lebih jelas pengertian pengadaan karyawan dapat disimak dalam contoh berikut ini:

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan. Orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan ini merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, sebaliknya bila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi persyaratan sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya.

Pengadaan karyawan ini harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan kepada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), persyaratan pekerjaan (*job requirement*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), bahkan perlu mempertimbangkan pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*), perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*).

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

b. **Kompensasi (*compensation*)**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman dll) orang yang akan menjabat jabatan itu, sehingga kita dapat menentukan gajinya.

c. **Evaluasi Jabatan**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan orangnya. Dengan demikian kita dapat menetapkan harga/gaji pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

d. **Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

e. **Latihan (*training*)**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja dipergunakan bahan pembantu

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.

- f. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya yaitu harus dijelaskan dari mana si petugas dipromosikan dan kejahatan mana si petugas akan dipromosikan.

2. Sfesifikasi Pekerjaan

Sfesifikasi pekerjaan (*job sfecification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan “apa ciri karakteristik, pendidikan, pengalaman dan lain-lain orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik”. Sfesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Apakah sfesifikasi pekerjaan itu?

Sfesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten.

Pada umumnya sfesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas defenitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Sfesifikasi memberikan suatu informasi mengenai:

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dapat ditiadakan dengan jalan menerapkan penyederhanaan-penyederhanaan pekerjaan secara mantap, menekankan usaha mebuta setiap komponen pekerjaan menjadi produktif melalui jalan penerapan akal sehat yang terutama dibantu oleh partisipasi pengetahuan para pekerja.

Penyederhaan pekerjaan terjadi karena spesialisasi yang lebih mendetail diterapkan dalam perusahaan tersebut. Ini berarti pekerjaan disederhanakan. Tugas-tugas suatu pekerjaan bisa dibagi menjadi dua. Pekerjaan-pekerjaan yang masih ada berisi tugas-tugas yang lebih sedikit.

Simplifikasi pekerjaan ini mengakibatkan :

- a. Struktur organisasi perusahaan semakin melebar.
- b. Pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada gilirannya menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar.
- c. Pekerjaan semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh.

Penganalisis pekerjaan perlu memperhitungkan/merumuskan: *job content*, *job definition*, *job depth*, *job enlargement*, *job enrichment*, *job range*, *job relationship*, *job rotation* dan *job order technology*.

Job content (isi pekerjaan) adalah bagian persoalan yang pertama dalam mengorganisasi keputusan. Ini

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- 5) Metode Penarikan. Bila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak dan sebaliknya, misalnya dengan iklan.
- 6) Soliditas perusahaan. Jika soliditas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak dan sebaliknya.
- 7) Peraturan perburuhan. Jika peraturan perburuhan longgar, maka pelamar banyak dan sebaliknya, misalnya usia tenaga kerja dan lainnya.
- 8) Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak, maka pelamar akan banyak dan sebaliknya misalnya banyak penganggur.

Apakah penarikan itu ?

Penarikan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Edwin A Flippo

Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja dalam organisasi. Jika penarikan adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja, agar melamar

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

1) Kebijakan Kompensasi dan Kesejahteraan

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah maka pelamar adalah sedikit.

2) Kebijakan Promosi

Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak. Tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan semakin meningkat.

3) Kebijakan Status Karyawan

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap *full time* maka pelamar akan semakin banyak, tetapi jika karyawannya status honorer maka pelamarnya akan semakin sedikit.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

maksud dan hakikatnya adalah sama, seperti pengertian berikut :

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan (Malayu S.P Hasibuan).

Dale Yoder (1981-p291):

Seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu akan diterima atau yang ditolak.

R.S Dwived (1979-p236)

Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

Mitton M. Mandel

Seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka, dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya.

James A.F. Stoner (1978-p497)

Proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

cermat, supaya karyawan yang akan diiterima betul-betul diperhitungkan secara cermat dan tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Karena jika jumlah karyawan terlalu banyak akan terjadi pemborosan (penganggur tak kentara), sedang bila jumlah karyawan kurang maka pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

4. Cara Seleksi

Cara seleksi yang dapat dilaksanakan oleh organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa ini dikenal atas dua cara yaitu :

1. Nonilmiah

Seleksi dengan cara nonilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan. Tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan job specification dari jabatan yang akan diisi itu.

Seleksi non ilmiah ini sering dilaksanakan di negara-negara yang sedang berkembang (under Employment country = UDC), karena umumnya UDC belum melaksanakan manajemen profesional.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

5. Jenis Kelamin
Jenis kelamin harus diperhatikan karena sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan.
6. Tampang
Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seorang yang tampak dari luar
7. Bakat (*mental attitude*)
Hal ini perlu mendapat perhatian, karena orang yang berbakat mudah untuk dikembangkan dan cepat menangkap pengarahan-pengarahan yang diberikan.
8. Temperamen
Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan mempunyai pendirian yang keras.
9. Karakter
Karakter (kepribadian) berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dan linglingkungan pendidika/sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.
10. Pengalaman Kerja
Pengalaman kerja seseorang pelamar hen-

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan lain sebagainya dari pelamar yang bersangkutan. Pemeriksaan referensi ini harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang baik-baik saja. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *employment references*.

Personal References adalah referensi yang dapat memberikan informasi mengenai karakter, kesehatan atau penyakit yang pernah dialami oleh pelamar : Referensi ini biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman dekat pelamar.

Employment References adalah referensi yang dapat memberikan informasi atau semacam jaminan mengenai latar belakang maupun pengalaman kerja pelamar bersangkutan. Referensi ini biasanya diberikan oleh perusahaan asal pelamar bekerja atau oleh temannya yang telah pernah bekerja sama dalam organisasi. Jadi pada prinsipnya semakin penting/strategi/vitalnya jabatan yang akan dijabat maka semakin cermat pemeriksaan referensi, bahkan clearance pelamar dari bakin diperlukan.

4) Wawancara Pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan pimpinan/tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawan-

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

berpenyakit jantung atau tidak, bronkitis atau tidak dan apa mempunyai cacat badan atau tidak.

8) Wawancara Akhir Oleh Atasan Langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar itu dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir ini akan menentukan diterima atau tidaknya pelamar itu menjadi calon karyawan pada perusahaan itu.

9) Memutuskan Diterima Atau Ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon karyawan dengan status karyawan dalam masa percobaan. Pada mereka ini diharuskan mengisi formulir dan melengkapi syarat-syarat sepenuhnya.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

place and the right man behind the right job”

Orientasi Karyawan

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lainnya pada perusahaan itu

Induksi Karyawan

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan induksi pada dasarnya adalah tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

departemen personalia dan penyelia langsung.

A. Program Orientasi

Program-program orientasi, atau sering disebut induksi, memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain.

Dalam organisasi yang menerima karyawan baru dengan jumlah besar, program orientasi biasanya memakan waktu setengah atau bahkan satu hari kerja untuk menguraikan hal-hal atau topik-topik dalam gambar 4-1 berikut. Bagi perusahaan yang menerima karyawan dalam jumlah kecil dan jarang, mungkin tidak perlu menyelenggarakan program orientasi formal.

Gambar 4.1 Beberapa Hal yang Tercakup Dalam Program Orientasi

Sejarah singkat organisasi- Organisasi perusahaan Nama dan jabatan para Direktur. Jabatan karyawan dan departemen Layout fasilitas- fasilitas fisik Periode percobaan	Kebijaksanaan dan aturan perusahaan Peraturan-peraturan disiplin Prosedur pedoman karyawan Proses produksi Lini produk atau jasa yang dibuat
Perkenalan	
Dengan penyelia (atasan) Dengan para pelatih	Dengan rekan sekerja dengan bagian bimbingan karyawan
Tunjangan-tunjangan karyawan	

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Sasaran-sasaran Latihan dan Pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya yang dapat diukur. Bagaimanapun juga, ada beberapa prinsip belajar (learning principles) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif, bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan. Serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para



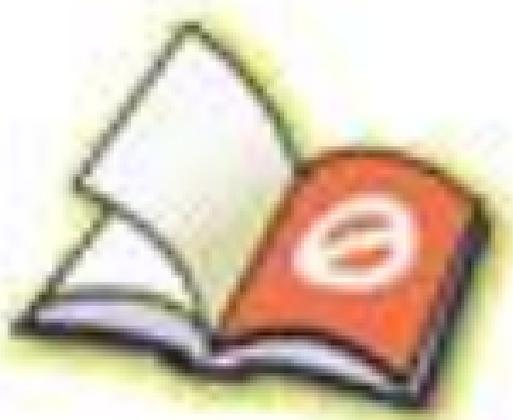
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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.



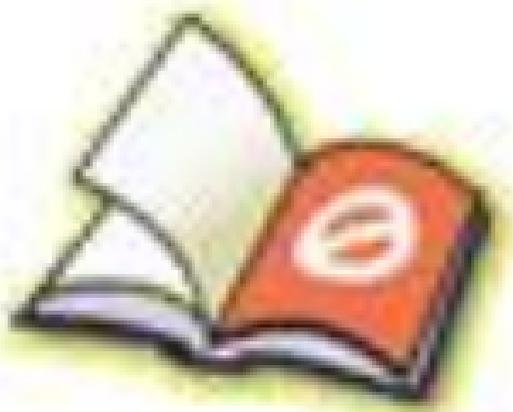
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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.



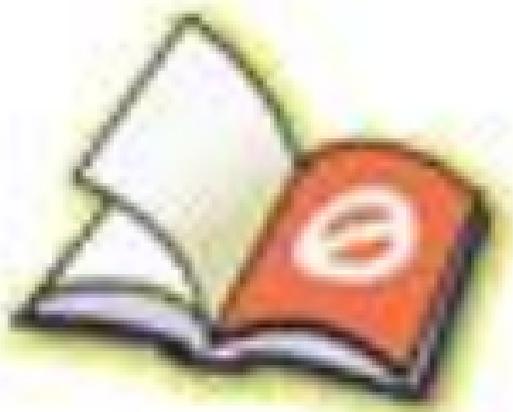
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



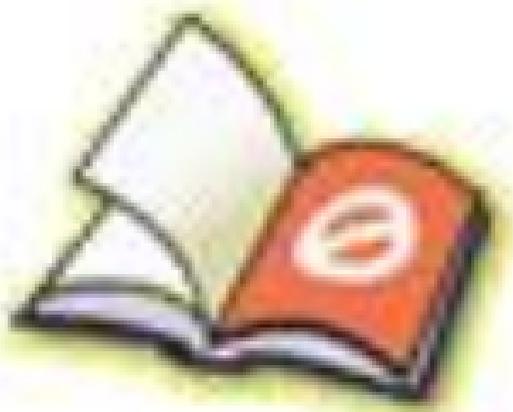
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



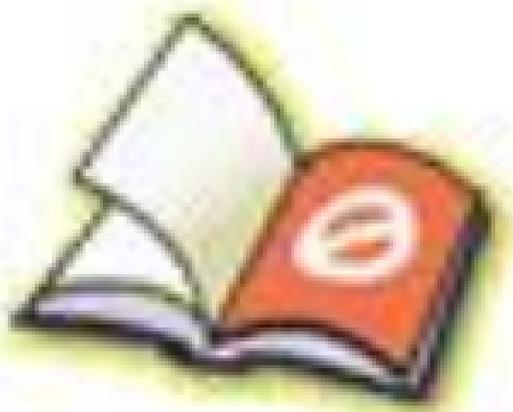
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



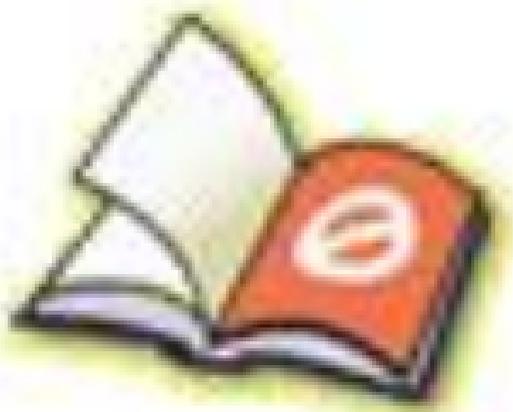
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



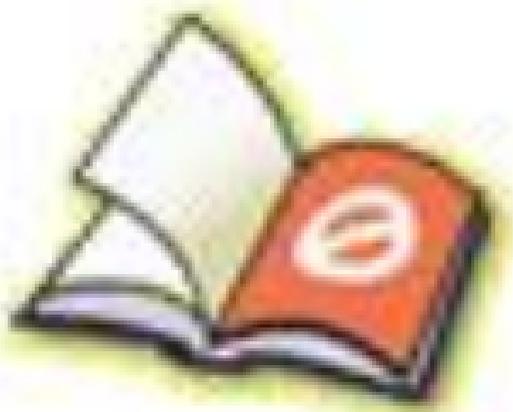
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



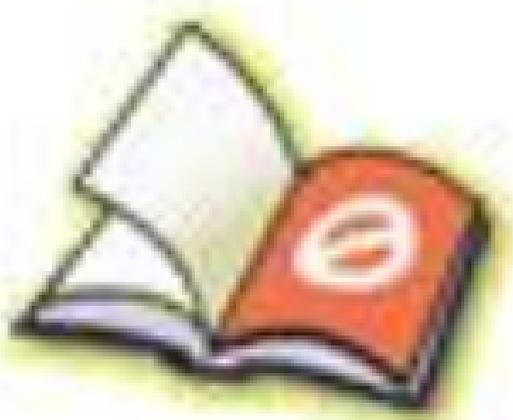
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



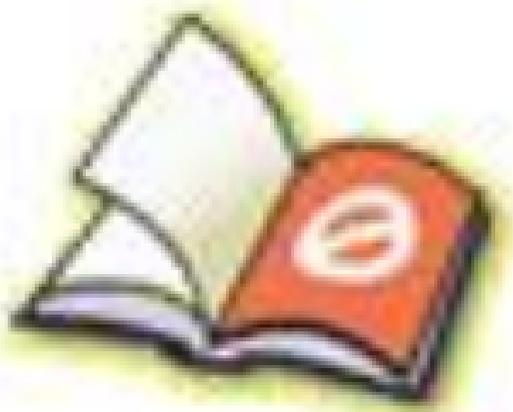
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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



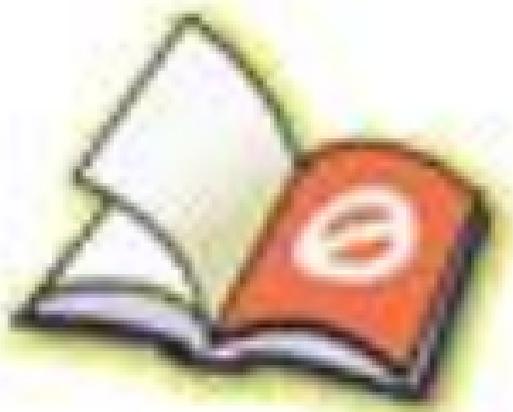
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



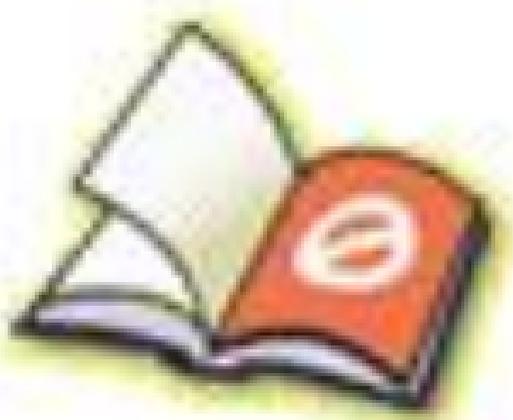
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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.



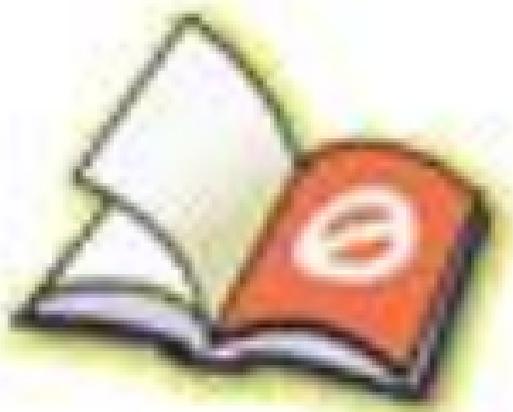
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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.



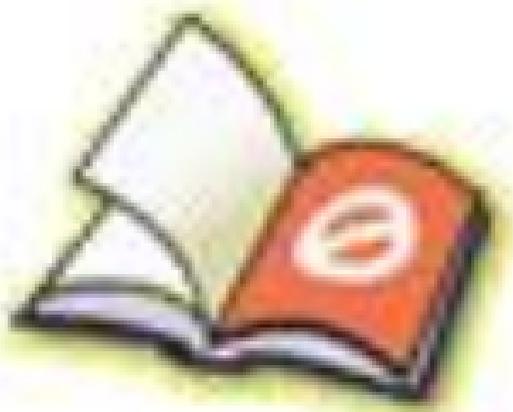
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



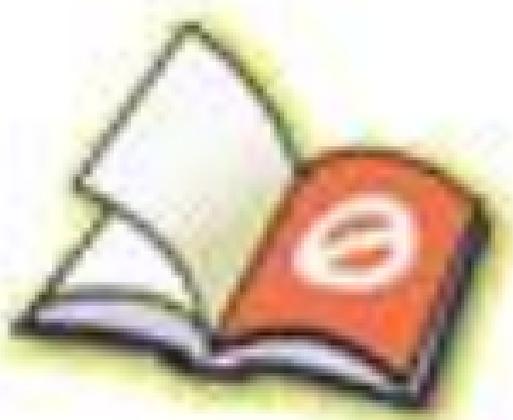
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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.



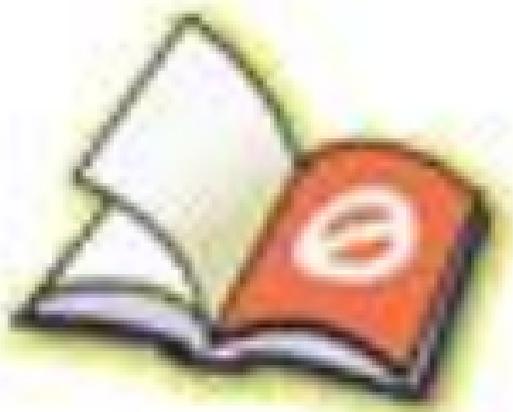
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



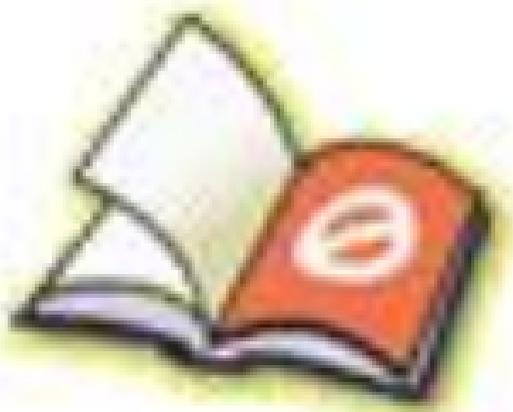
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



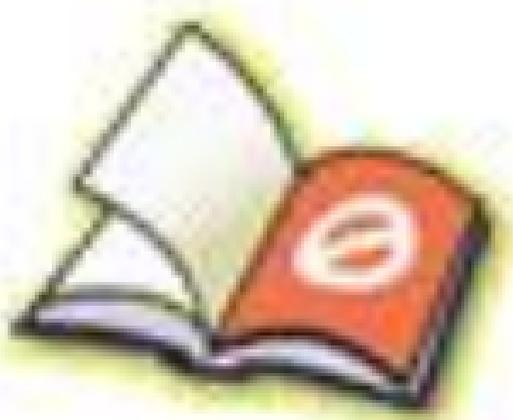
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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.