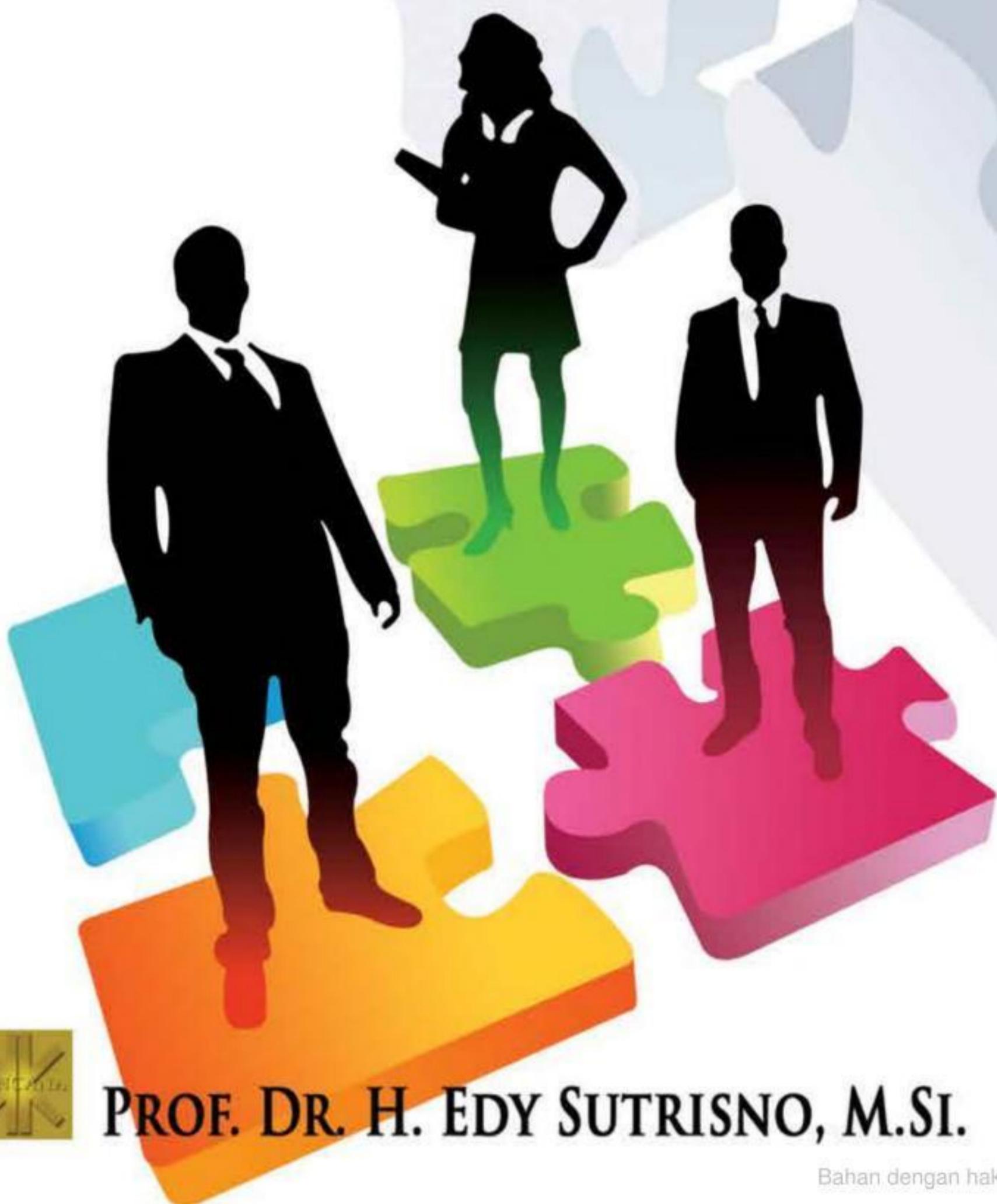


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



PROF. DR. H. EDY SUTRISNO, M.SI.

Bahan dengan hak cipta.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Edisi Pertama

Copyright © 2009

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN 978-979-1486-76-7 658.3

15 x 23 cm

x, 244 hlm

Cetakan ke-9, Februari 2017

Kencana. 2009.0233

Penulis

Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si.

Desain Cover

Circlestuff Design

Penata Letak

Jeffry

Percetakan

Kharisma Putra Utama

Penerbit

K E N C A N A

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220

Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP

e-mail: pmg@prenadamedia.com

www.prenadamedia.com

INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	V
DAFTAR ISI	VII
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Pengertian SDM.....	3
B. Pengertian Manajemen SDM.....	5
C. Tujuan MSDM	7
D. Tantangan bagi MSDM.....	11
E. Strategi SDM	12
F. Aktivitas SDM dalam Menghadapi Bisnis.....	15
G. Kesimpulan	16
BAB 2 PERAN MSDM DALAM ORGANISASI	19
A. Peran MSDM.....	19
B. Lingkup Bidang MSDM.....	21
C. Kesimpulan	32
BAB 3 PERENCANAAN SDM	33
A. Pengertian Perencanaan SDM	33
B. Tahapan Perencanaan SDM	34
C. Evaluasi Perencanaan SDM.....	36
D. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perencanaan SDM.....	37
E. Proses Perencanaan	38
F. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi-fungsi MSDM.....	41
G. Kesimpulan	42

BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI	45
A. Pengertian Rekrutmen.....	45
B. Mencari dan Menarik Calon	46
C. Seleksi Calon	53
D. Pemeriksaan Kesehatan.....	57
E. Pengecekan Referensi.....	58
F. <u>Laporan Hasil Seleksi</u>	<u>59</u>
G. <u>Kesimpulan</u>	<u>59</u>
BAB 5 PENGEMBANGAN SDM	61
A. Pengertian Pengembangan SDM	61
B. Sasaran Pelatihan.....	69
C. Kesimpulan	70
BAB 6 KEPUASAN KERJA	73
A. <u>Pengertian Kepuasan</u>	<u>74</u>
B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja	77
C. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja.....	80
D. <u>Kesimpulan</u>	<u>82</u>
BAB 7 DISIPLIN	85
A. Pengertian Disiplin Pegawai.....	85
B. Pentingnya Disiplin Kerja	87
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja	89
D. Pelaksanaan Disiplin Kerja	94
E. Hubungan Disiplin dengan Produktivitas Kerja.....	95
F. Kesimpulan	97
BAB 8 PRODUKTIVITAS KERJA	99
A. Pengertian Produktivitas	99
B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja	102
C. Indikator Produktivitas	104
D. Upaya Peningkatan Produktivitas	105
E. Kesimpulan	107



BAB 9 MOTIVASI	109
A. Pengertian Motivasi.....	110
B. Ciri-ciri Motif.....	114
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi	116
D. Teori-teori Motivasi	121
E. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi	144
F. Kesimpulan	146
BAB 10 PRESTASI KERJA	149
A. Pengertian Prestasi Kerja	149
B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja.....	151
C. Arti Pentingnya dan Tujuan Penilaian Prestasi.....	153
D. Kesimpulan	155
BAB 11 PROSES DAN JALUR PENGEMBANGAN KARIER	157
A. Proses Karier	157
B. Pengertian Pengembangan Karier	160
C. Tujuan Jenjang Karier Jabatan	165
D. Faktor-faktor Penentu Karier	166
E. Kesimpulan	169
BAB 12 MERANCANG SISTEM KARIER	171
A. Sistem Karier.....	171
B. Manfaat Sistem Karier	172
C. Perancangan Sistem.....	173
D. Hubungan Pengembangan Karier dengan Prestasi Kerja.....	175
E. Kesimpulan	179
BAB 13 KOMPENSASI	181
A. Pengertian Kompensasi	181
B. Tujuan Kompensasi.....	188
C. Faktor- faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi	191
D. Sistem Kompensasi	195
E. Kesimpulan	198



BAB 14 KOMPETENSI	201
A. Pengertian Kompetensi	202
B. Karakteristik Kompetensi	206
C. Manfaat Penggunaan Kompetensi.....	208
D. Hubungan Kompetensi dengan Prestasi Kerja	209
E. Kesimpulan	210
BAB 15 KEPEMIMPINAN	213
A. Pengertian Kepemimpinan	213
B. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi	219
C. Teori Gaya Kepemimpinan	221
D. Beberapa Pendekatan Teori Kepemimpinan.....	226
E. Tugas-tugas Kepemimpinan.....	228
F. Implikasi Teori Kepemimpinan dalam SDM Perusahaan.....	233
G. Kesimpulan	236
DAFTAR PUSTAKA	239
TENTANG PENULIS	243



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 properti 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 responsif 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 menganggap 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-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 ketepatan dalam proses menentukan seorang 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 sistem 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 profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, 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 energi tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi 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 Indonesia. 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 insani.
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, hampir semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu “sumber daya manusia/modal insani” 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.

Ber macam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, 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 seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, 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.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

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.

Dalam sebutan manajemen personalia terkandung pengertian, bahwa personalia atau karyawan itu hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. adapun dalam sebutan MSDM terkandung pengertian bahwa SDM atau karyawan yang ada dalam perusahaan itu merupakan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, yang harus dipelihara, dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya, tidak saja sebagai objek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dianggap sebagai subjek yang berperan untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur



sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

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 prose-



dur 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.

Sementara itu, menurut Schuler *et al.* (dalam Irianto, 2001), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

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 ciri-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 bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya. (Ruky, 2003)



Permasalahannya adalah bagaimana cara sebuah organisasi untuk memiliki anggota atau cara sebuah perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki karakteristik seperti itu? Caranya tiada lain adalah dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk organisasi/perusahaannya secara tepat dan efektif. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai:

1. *Perencanaan*

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. *Pengorganisasian*

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. *Pengarahan dan pengadaan*

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penem-



patan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. *Pengendalian*

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. *Pengembangan*

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. *Kompensasi*

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. *Pengintegrasian*

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. *Pemeliharaan*

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan



dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. *Kedisiplinan*

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. *Pemberhentian*

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

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 Masaaki (dalam Kaizen, 1986), istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.

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, tolok 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.

Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan MSDM itu sendiri, sehingga SDM dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi. Setiap langkah yang diambil dalam MSDM haruslah berkaitan erat dengan kewajiban yang harus diselesaikan oleh organisasi.

E. STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy 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, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian SDM. Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal per-



lu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan memengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif. Pengembangan dan pengimplementasian strategi sumber daya manusia yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan harus sejalan dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Sebab itu, *network structure* dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continous learning*) merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Desain ulang SDM (*Redesigning Human Resource*) acap kali perlu dilakukan dengan saksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Desain SDM berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada *Job Characteristic Model*. Hackman dan Oldham (1976), mengemukakan bahwa JCM terdiri dari *task identity, task significance, task variety, authority*, dan *feedback* yang berimplikasi pada struktur organisasi. Dengan perkataan lain, desain ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan mengacu pada peningkatan kelima karakteristik tersebut. Pepsi Cola di Amerika Utara, misalnya, merampingkan organisasi dan menempatkan pelanggan pada hierarki organisasi teratas dan justru CEO pada tempat terbawah. BNI, misalnya melakukan perubahan strategi dan budaya perusahaan untuk menghadapi persaingan



yang semakin ketat di dunia perbankan. Organisasi yang ramping tentu bukan segalanya kalau faktor-faktor lain seperti aktivitas SDM, dan nilai-nilai organisasi tidak diarahkan mendukung struktur tersebut. Dalam mendesain pekerjaan perlu juga dipertimbangkan kompetensi, motivasi, dan nilai-nilai karyawan.

Dalam menghadapi pasar bebas Asia (AFTA), mutu SDM Indonesia cukup mengkhawatirkan. *Manpower planning* secara nasional perlu dilakukan dengan saksama. Secara umum, mutu sekolah atau universitas di Singapura dan Malaysia. Universitas-universitas terkemuka Indonesia masih menduduki peringkat jauh di bawah sepuluh besar, padahal universitas merupakan suatu wadah pendidikan dan pengembangan ilmu. Pendidikan berperan besar dalam meningkatkan mutu SDM, sebab itu mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau kembali dan ditingkatkan. Pelatihan-pelatihan yang efektif perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas SDM.

Sementara itu di tingkat mikro, perusahaan-perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu SDM. Perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan SDM terhadap strategi perusahaan masa kini dan masa mendatang. Aset SDM yang perlu dievaluasi adalah bobot/kualitas dan potensi SDM yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman SDM. Berkaitan dengan aset SDM suatu perusahaan, dalam menyusun strategi SDM perlu dievaluasi sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai dengan strategi korporat, SBU (*Strategy Business Unit*), visi, misi, sasaran perusahaan. Di samping itu, perlu dirancang suatu alat ukur untuk mengetahui mutu dan kualitas SDM, potensi SDM, serta keterkaitan strategi SDM dengan *performance* perusahaan.

Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan empat faktor sebagai berikut:

1. Tingkat strategis, antara lain: misi, visi, dan sasaran organisasi.
2. Faktor internal SDM, antara lain: aset SDM, kualifikasi SDM, aktivitas SDM: pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengem-



- bangan, serta kebijakan-kebijakan SDM.
3. Faktor-faktor eksternal, antara lain: demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, dan isu internasional (misal: HAM dan ekologi).
 4. Faktor organisasional, antara lain: struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi SDM.

F. AKTIVITAS SDM DALAM MENGHADAPI BISNIS

Dengan mengacu karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), serta memerhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain:

- Prediksi SDM perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.
- Rekrutmen dan seleksi harus mendasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus.
- Orientasi perlu dilakukan dengan mendasarkan pada budaya perusahaan.
- Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
- Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama. Kompensasi yang mendasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi.
- Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi karyawan secara tepat dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
- Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma *learning organization*, dan budaya organisasi yang berorientasi pada profesional.
- Memerhatikan faktor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang



- berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
- Jalur karier karyawan perlu direncanakan dengan saksama dan secara transparan dikomunikasikan.
- Struktur organisasi seyogianya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi lateral dan *empowerment*.

G. KESIMPULAN

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.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi, seperti *intelligence, creativity, dan imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, mesin, tenaga otot, dan sebagainya.

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 responsif 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.

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-masing tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, 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.

Dalam suatu perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum. Tidaklah wajar jika banyak karyawan yang sebenarnya secara potensial berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena kondisi psikologis dari jabatan yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau mungkin karena lingkungan tempat kerja yang tidak membawa rasa aman dan betah bagi dirinya.



PERAN MSDM DALAM ORGANISASI

A. PERAN MSDM

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Mengapa demikian? Jeffrey Pfeffer (1994), berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.

Pada masa lalu, perusahaan macam Xerox mampu menguasai pasar mesin fotokopi selama kurang lebih tiga belas tahun karena memilih teknologi produk (*first plain paper copier*) yang dipatenkan. Sekarang ini sulit sekali hal semacam itu diwujudkan mengingat daur hidup produk sudah semakin singkat sejalan dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi. Artinya, produk yang pada tahun tertentu, misalnya, teknologinya tergolong canggih, satu atau dua tahun mendatang mungkin sudah menjadi produk yang tradisional dan konvensional

Di lain pihak, sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya-sumber daya lain yang

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

daya manusia yang efektif dan efisien, sebenarnya metode kedua lebih memenuhi persyaratan tetapi sayangnya metode ini kurang ilmiah karena berdasarkan pengalaman dan intuisi. Karena itu ada baiknya untuk menggabungkan metode kedua dengan metode pertama sehingga menghasilkan suatu metode yang sesuai dengan tiga prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sekaligus secara ilmiah dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara itu untuk kegiatan perancangan pekerjaan bagi SDM, tersedia tiga alternatif pendekatan. Alternatif pertama adalah pendekatan mekanistik. Menurut pendekatan ini, sumber daya manusia harus diberi pekerjaan yang sangat sederhana (tidak memerlukan tingkat keahlian atau keterampilan yang tinggi), terstruktur (sangat jelas dan terarah) dan terspesialisasi atau tidak bervariasi sehingga efisiensi dan produktivitas kerja mereka dapat mencapai titik maksimum. Misalnya: pertama, pekerjaan yang dirancang atas dasar pendekatan mekanistik adalah penjaga pintu perlintasan kereta api dan petugas pembersih (penyapu) jalan. Tingkat efisiensi dan produktivitas yang demikian dapat dicapai karena pekerjaan yang seperti ini dilakukan terus-menerus dan berulang-ulang.

Kedua, pendekatan ergonomis yang merancang pekerjaan berdasarkan dimensi fisik tubuh manusia. Misalnya, pekerjaan dirancang atas dasar prinsip-prinsip biomekanik (prinsip-prinsip yang mengarahkan pergerakan fisik dan fungsi otot) untuk meminimalkan stres dan kelelahan kerja. Kegunaan perancangan pekerjaan dengan pendekatan ergonomis. Ketiga adalah pendekatan motivasional. Menurut pendekatan ini, perancangan harus didasarkan pada *job characteristics model*. (lihat Gambar 2.1)

Dari *bagan* tersebut jelas bahwa suatu pekerjaan akan dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja kepada sumber daya manusia apabila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

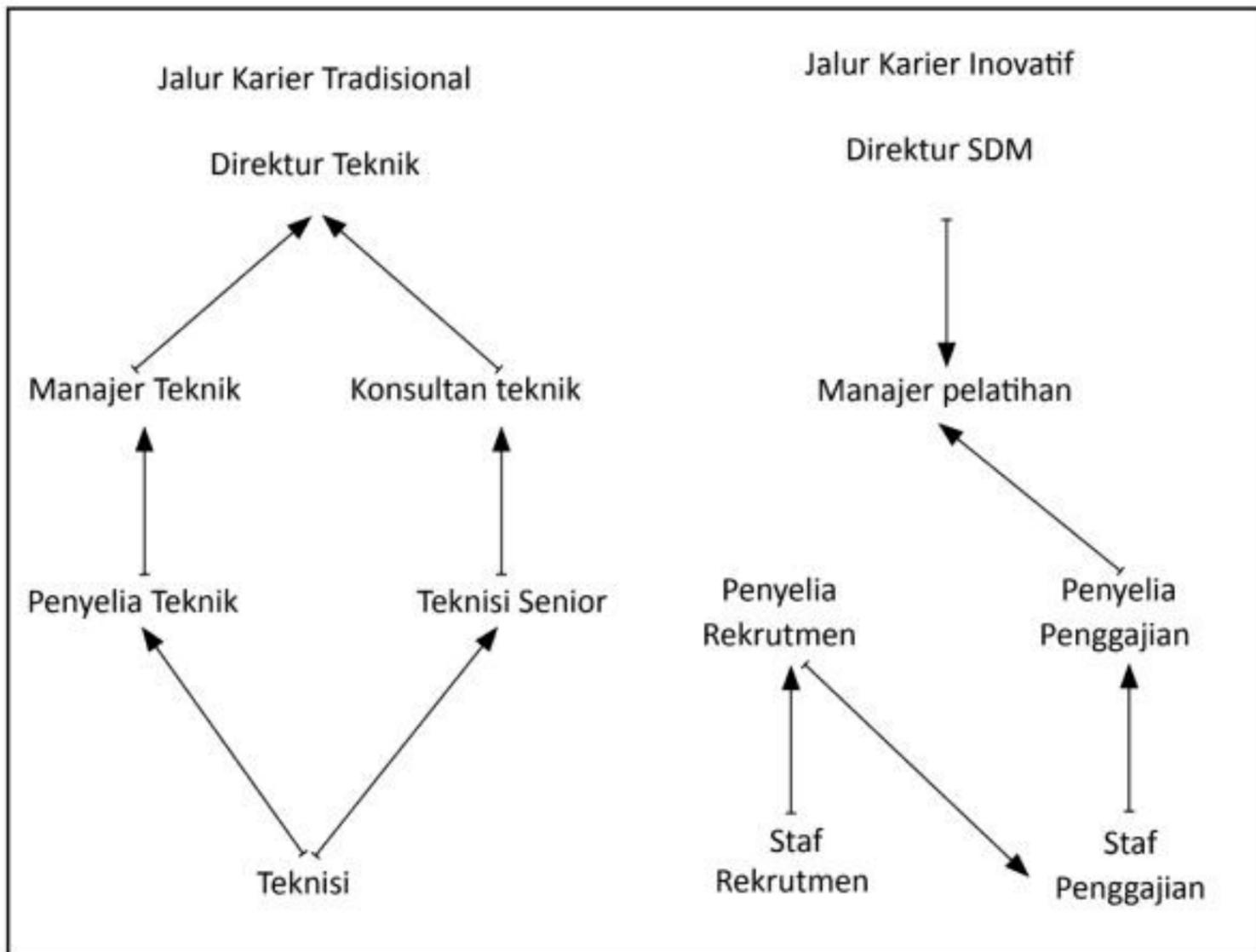
1. Menuntut keahlian atau keterampilan yang bervariasi.
2. Utuh sehingga dikatakan memiliki identitas.
3. Menentukan keberhasilan kerja subunit/unit organisasi atau bahkan keberhasilan seluruh perusahaan.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Gambar 2.2

Untuk lebih memperjelas, Gambar 2.2 adalah ilustrasi kedua macam jalur karier. Alternatif yang mana akan dipilih bergantung pada tujuan kebijakan pengembangan karier manajemen SDM. Jika tujuannya sebagai penghargaan atas kinerja SDM, maka jalur karier tradisional merupakan pilihan yang tepat. Adapun apabila kebijakan pengembangan karier bertujuan untuk memberikan pengalaman dan kesempatan yang sebaik-baiknya kepada SDM sebelum sampai ke posisi puncak, maka jalur karier inovatiflah yang patut untuk diterapkan.

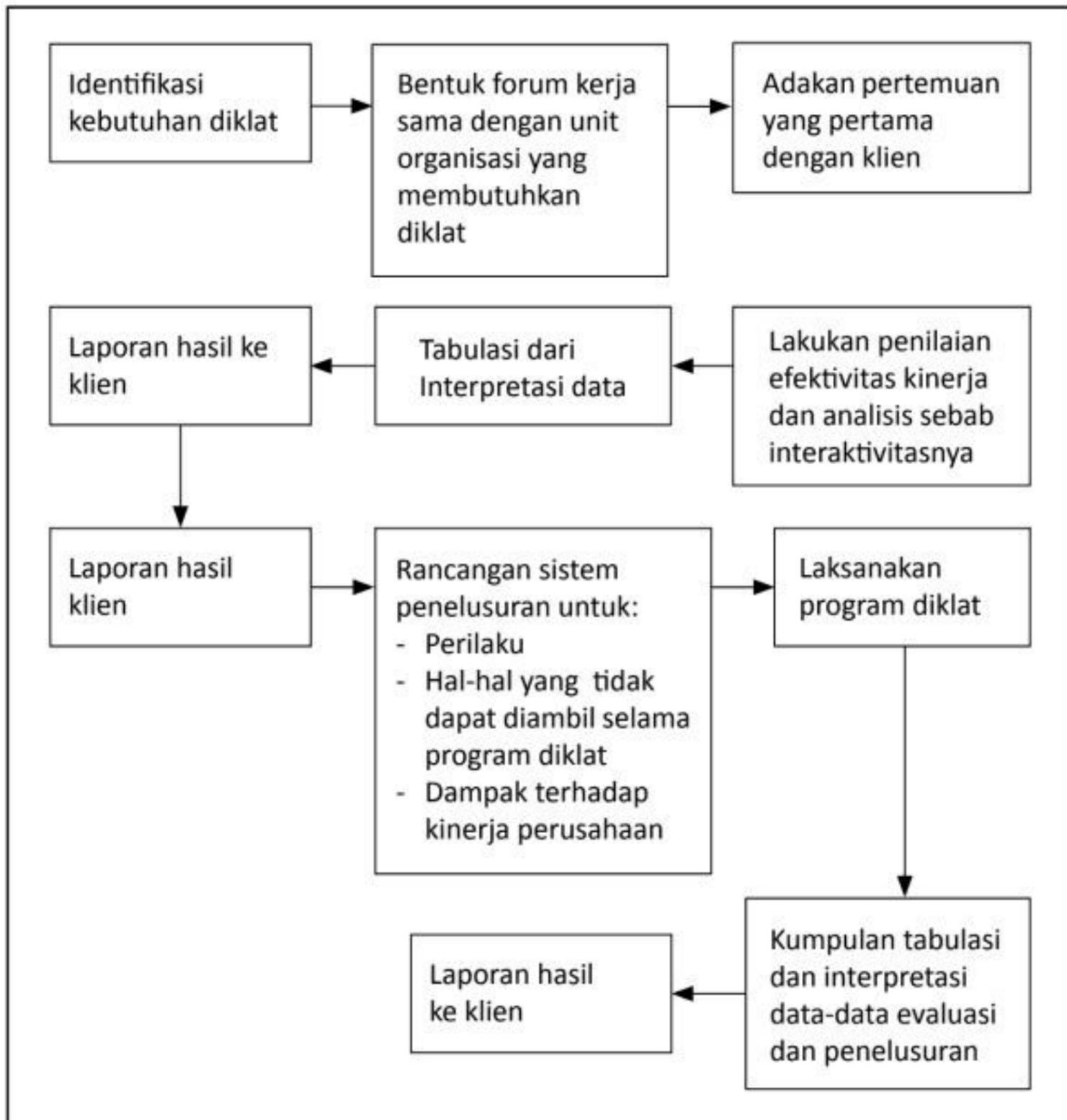
Manajemen sumber daya manusia dapat mengadopsi keduanya dalam hal tujuan kebijakan pengembangannya adalah baik sebagai penghargaan atas kinerja sumber daya manusia maupun untuk memberikan pengalaman dan kesempatan yang sebanyak-banyaknya kepada sumber daya manusia sebelum ke posisi puncak. Hasil penyusunan jalur karier sumber daya manusia menentukan kemampuan-kemampuan kerja seperti apakah yang perlu dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan tugas di masa mendatang. Di sinilah kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendekatan yang selama ini digunakan



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Gambar 2.4

manusia selaku penyedia jasa diklat dengan unit organisasi yang membutuhkan program diklat selaku pengguna jasa diklat.

Interaksi tersebut menggambarkan upaya manajemen sumber daya untuk menyelenggarakan program diklat sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa sehingga program diklat menjadi lebih berhasil guna. Dikaitkan dengan tiga prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, interaktif dalam pendekatan TIP ini selaras dengan prinsip yang pertama.

Perbedaan kedua adalah bahwa pendekatan TIP secara jelas mengadopsi *four levels analysis* untuk mengevaluasi pelaksanaan program diklat, oleh karena itu kegiatan evaluasinya terus berlangsung bahkan



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Rothwell (1995), menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap, yaitu:

1. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
2. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan.
3. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain.
4. Utilisasi, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skills need*, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Pendekatan ini diawali dari *strategic drive* korporasi saat ini, atau masalah bisnis yang terjadi dari tingginya biodata tenaga kerja, pelayanan konsumen yang rendah, dan berupaya untuk merencanakan solusi yang masuk akal. Agar efektif, pendekatan harus didasarkan pada diagnosis masalah secara akurat dan analisis alternatif rencana. Dalam hal ini, teknik kuantitatif masih diperlukan. Misalnya, biaya tingginya tenaga kerja dapat berasal dari:

- Teknik rekrutmen yang baik/buruk yang menyebabkan tingginya



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- ngembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat sistem informasi SDM).
2. Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan, dan dukungan dari manajemen puncak.
 3. Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan SDM-nya.
 4. Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk memfasilitasi kemajuan ke arah tujuan SDM.

Keempat tahapan dalam proses perencanaan SDM tersebut dapat pula disebut sebagai prosedur dan tahapan untuk perencanaan dan pemrograman SDM. Oleh EW Vetter (dalam Irianto, 2001), prosedur tahapan ini dihubungkan dalam suatu skema sehingga tampak seperti pada Gambar 3.1.

Dalam Gambar 3.1 dapat dilihat tahap pertama meliputi lima kegiatan, yaitu:

1. Analisis terhadap empat elemen SDM yang meliputi penyimpangan/ketersediaan, pemkerjaan, produktivitas, dan organisasi;
2. Peramalan permintaan kebutuhan keseluruhan SDM.
3. Peramalan SDM per unit.
4. Persetujuan penganggaran.
5. Manajemen perkiraan/estimasi pasokan SDM.

Adapun dalam tahap kedua dalam proses perencanaan SDM dilakukan persetujuan oleh manajemen puncak tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pernyataan-pernyataan dalam perencanaan SDM. Di samping itu, dalam tahap ini juga ditentukan berbagai tujuan dan kebijakan yang berkaitan dengan SDM. Tahap ketiga berupa pemrograman SDM yang meliputi sejumlah pokok yang terdiri dari rekrutmen dan seleksi, penempatan, pemberhentian, remunerasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan identifikasi kinerja, serta sistem informasi SDM.

Perencanaan SDM diakhiri dengan tahap keempat, yaitu pengendalian atau *control* dan evaluasi yang memusatkan perhatiannya pada



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

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.

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.

Perencanaan SDM perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah. Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau ketinggalan. Oleh sebab itu, perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah.

Ada dua kepentingan perencanaan SDM, yaitu kepentingan individu dan organisasi.

Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu karyawan, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier, sedangkan kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

atau mencari peluang di tempat baru. Beberapa keuntungan dari cara ini adalah biaya untuk mencari calon dapat ditekan, waktu pencarian bisa dipercepat, dan karyawan yang merekomendasi calon diharapkan dapat memberikan “garansi” tentang karakter dan mungkin kompetensi dari calon.

Beberapa perusahaan menjelaskan bahwa dari semua cara rekrutmen yang pernah mereka gunakan ternyata cara ini paling efektif menghasilkan karyawan berpotensi dan tinggal lama dalam perusahaan. Beberapa perusahaan malah memberikan hadiah/im-balan khusus bagi karyawan yang merekomendasikan karyawan baru yang bekerja di perusahaan tersebut minimal selama enam bulan setelah menyelesaikan masa percobaan.

Walaupun demikian, cara ini mempunyai sejumlah kelemahan yang harus diwaspadai. Pertama, karyawan yang diminta bantuan sudah pasti akan merekomendasi orang-orang yang ingin dibantunya. Sesuai dengan sistem budaya Indonesia, kelompok pertama yang akan dibantunya adalah famili atau keluarga dekat, kemudian orang satu daerah dan/atau orang satu almamater (lulusan dari perguruan tinggi yang sama). Inilah yang menyuburkan nepotisme. Gejala tersebut harus dicegah kecuali bila perusahaan memang mengadopsi gaya manajemen “kekeluargaan”.

b) *Mencari dari arsip (bank data) pelamar.*

Hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer SDM biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling sedikit selama dua belas bulan. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen, maka sebelum mencari calon ke sana kemari tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar. Tentu saja bank data ini hanya bermanfaat bila kita akan merekrut tenaga muda yang belum berpengalaman, walaupun kadang-kadang ada sedikit pelamar berpengalaman mengajukan lamaran sekadar untuk mencoba-coba.

c) *Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan.*

Bila perusahaan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

h) *Memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat.*

Cara ini dapat ditempuh perusahaan yang memerlukan terutama tenaga-tenaga kerja pelaksana dari mulai yang tidak terampil sampai yang terampil. Kantor ini biasanya sudah memikirkan daftar orang-orang yang mencari kerja terutama pada kelompok yang disebut itu. Instansi pemerintah ini belum memiliki kredibilitas di mata kelompok pencari kerja profesional karena cara kerjanya mungkin dianggap belum mencapai standar profesional. Juga masih banyak perusahaan yang meragukan kredibilitas kantor tersebut karena dikhawatirkan terjadinya praktik-pratik yang negatif dalam memilih calon. Bila perusahaan ingin memanfaatkan jasa mereka, sebaiknya disepakati bahwa seleksi dan keputusan final berada di tangan perusahaan. Artinya, calon yang dikirim oleh kantor itu tidak otomatis akan diterima bekerja. Salah satu lembaga yang juga bernaung di bawah Departemen Tenaga Kerja yang dapat dijadikan sumber tenaga kerja adalah Balai Latihan Kerja (BLK). Perusahaan yang memerlukan tenaga-tenaga operator dan teknisi juga dapat mengunjungi instansi ini dan melakukan rekrutmen di sana.

i) *Memanfaatkan jasa pencari/penyalur tenaga kerja.*

Cara ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah-wilayah industri baru terutama yang berada di luar Pulau Jawa, misalnya di Pulau Batam. Agen atau biro ini membantu perusahaan mencarikan tenaga kerja terutama yang berasal dari Jawa (Barat, Tengah, dan Timur). Mereka biasanya memfokuskan pada tenaga-tenaga atau calon-calon kerja terampil untuk industri manufaktur pada sektor elektronik, industri berat, dan sebagainya. Tentu ada biaya untuk jasa yang mereka berikan yang biasanya ditetapkan per tenaga kerja. Untuk rekrutmen tenaga kerja pada kelompok ini, pengguna jasa penyalur tenaga kerja dinilai sangat membantu menghemat waktu dan juga biaya. Selain itu, sebagian besar dari perusahaan ini dikelola oleh mereka yang pernah bekerja di perusahaan sejenis di wilayah tersebut. Mereka menguasai semua ketentuan peraturan dan Undang-Undang Ketenagakerjaan RI, maupun peraturan yang berlaku di daerahnya.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dian dipisahkan dan disimpan dalam fail yang berbeda. Sebagai contoh sederhana, bila pabrik berlokasi di Surabaya dan Anda mencari operator yang tinggalnya di sekitar pabrik, maka mereka yang tempat tinggalnya jauh seperti di Jombang tentunya akan langsung disisihkan.

2. TES MENGISI FORMULIR LAMARAN

Pada tahap kedua dari proses seleksi yang kita lakukan adalah meminta pelamar mengisi sendiri formulir lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan. Bila pekerjaan yang dilamar menuntut kemampuan berbahasa Inggris, formulir tersebut harus disiapkan dalam bahasa Inggris. Tujuan pertama, untuk mengetahui apakah benar pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup yang dikirimkan atau dibuatkan oleh orang lain. Kedua, adalah untuk mengetahui lebih banyak informasi tentang pelamar yang khusus dibutuhkan untuk tahap seleksi selanjutnya.

3. TES KEMAMPUAN DAN PENGETAHUAN

Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Jenis tes yang umum adalah:

- a) *Tes kemampuan numeracy*, yaitu kemampuan melakukan penghitungan secara cepat dan teliti. *Tes numeracy* biasanya digabung dengan tes *accuracy*, yaitu ketelitian dan ketepatan dalam menghitung. Tes-tes jenis ini sering kali digabungkan dengan tes psikologi yang akan diuraikan di bawah, tetapi kadang-kadang juga dilakukan secara tersendiri. Jenis tes seperti ini bisa diperoleh dengan membeli bahan tes dari beberapa lembaga di dalam atau di luar negeri yang informasinya dapat diperoleh melalui Internet.
- b) *Tes intelegensia dasar*, yaitu tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar/calon. Seperti tes dalam kelompok pertama, tes jenis ini juga dapat menjadi bagian dari tes psikologi.
- c) Tes kemampuan dan keterampilan teknis. Tes ini tergantung bidang kerja yang dilamar. Tes-tes jenis ini harus dilaksanakan sendiri tetapi bahan atau pertanyaannya harus disediakan oleh unit kerja yang akan membutuhkan tenaga kerja.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Halnya akan lain jika kasus tersebut diproses secara hukum dan telah dijatuhkan hukuman oleh pengadilan negeri. Tanpa keputusan pengadilan seperti itu, pemberian informasi tertulis ataupun lisan tentang kasus tersebut dapat mengakibatkan kesulitan besar bagi perusahaan. Yang terjadi biasanya perusahaan malah akan memberikan surat keterangan yang isinya sangat standar dan normal. Sering kali perusahaan yang dihubungi akan menolak memberi keterangan lebih mendalam selain mengatakan bahwa yang diperlukan sudah diberikan secara tertulis.

F. LAPORAN HASIL SELEKSI

Apabila seluruh proses seleksi telah selesai, petugas yang melakukan seluruh proses akuisisi harus membuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan unit yang membutuhkan orang dan kepada atasannya.

Pada perusahaan yang telah menerapkan sistem informasi yang terintegrasi laporan seperti itu dapat dibuat tanpa kertas dengan melalui fasilitas email internal. Laporan hasil seleksi juga harus dilengkapi dengan penjelasan tentang hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta usulan tentang syarat-syarat dan kondisi kerja yang akan dimasukkan dalam surat penawaran kerja atau perjanjian kerja dengan calon yang bersangkutan.

G. KESIMPULAN

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih.

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya, organisasi



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

kompetitif, seperti teknologi proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya guna dan berhasil guna. Dengan memiliki kekuatan kompetitif diharapkan kinerja kar-yawan bisa terwujud.

Sedangkan Husnan (1990), mengemukakan pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum. Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.

1. PENGERTIAN PENDIDIKAN

Pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang.

Dengan memerhatikan pengertian pendidikan seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang.

Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan terdiri dari masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor yang memengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Perangkat lunak (*software*), yang mencakup antara lain kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode belajar, dan lainnya.
- b. Perangkat keras (*hardware*), yaitu fasilitas yang mencakup: gedung,



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan; perusahaan dapat mencapai manfaat kompetisi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich (dalam Ruky, 2003), sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya. Sikula (dalam As'ad, 2001), mengatakan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

As'ad (2001), mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Menurut Wexley & Yulk (dalam As'ad, 2001: 71), ada tiga alasan mengapa latihan personel itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, di antaranya:

- a. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak di antaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- b. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Karyawan yang mengikuti pelatihan tanpa adanya minatnya sudah tentu tidak akan membawa hasil kerja yang memuaskan.



*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.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

A. PENGERTIAN KEPUASAN

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja ternyata merupakan topik yang sangat populer di kalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti 30 tahun terakhir ini para ahli tersebut mengadakan penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di industri-industri besar. Menurut Robinson & Connors (1960), pada tahun 1959 terdapat 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya tidak kurang dari 74 macam variabel. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, kepentingan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksi-



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. *Keamanan kerja*. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. *Gaji*. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajemen*. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. *Pengawasan*. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*;
6. *Faktor instrinsik dari pekerjaan*. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. *Kondisi kerja*. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan*. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. *Komunikasi*. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. *Fasilitas*. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

1. Prestasi.
2. Penghargaan.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

3. DAMPAK TERHADAP KESEHATAN

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser (dalam Munandar, 2001) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

D. KESIMPULAN

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab, dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, kepentingan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang terendah.

Singodimedjo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semuanya terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada pegawai yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga mengganggu proses operasi di hari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2002). Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.



*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.

*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.

*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.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

tuk membuat hari ini lebih baik dari hari kemarin dan membuat hari esok lebih baik dari hari ini.

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu: (a) aspek kemampuan manajemen tenaga kerja; (b) aspek efisiensi tenaga kerja; dan (c) aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga aspek tersebut saling terkait dan terpadu dalam suatu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana (Singodimedjo, 2000). Produktivitas harus menjadi bagian yang tak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan, dan bidang lainnya.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa orang yang mempunyai sikap tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Faktor manusia telah menjadi fokus penghargaan dunia sejak abad ke-18 yang populer dengan penerapan ilmu perilaku manusia, oleh karena itu produktivitas tidak dilihat sebagai konsep produksi dan ekonomi saja, yang melupakan kepentingan tenaga kerja dan lingkungan (Ravianto, 1991). Singodimedjo (2000), mengemukakan rumusan umum dari produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Atau didefinisikan sebagai indeks produktivitas, yaitu:

$$IP = \frac{\text{Hasil yang dicapai}}{\text{Sumber daya yang digunakan}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas, dilakukan oleh pribadi yang dinamis dan kreatif. Uraneck dan Geoller (dalam Ravianto, 1991), memberikan tiga belas langkah membina pribadi yang dinamis dan kreatif, yaitu: (a) kemampuan otak untuk menghasilkan gagasan yang tak terbatas jumlahnya; (b) memperoleh gairah hidup untuk menunjang pribadi yang dinamis; (c) memecahkan masalah hidup,



*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.



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.

*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.



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.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Berdasarkan pendapat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PRESTASI KERJA

Menurut Steers (1984), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue (1984), mengemukakan adanya dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

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

Adapun faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kondisi fisik.
2. Peralatan.
3. Waktu.
4. Material.





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.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

3. PENDIDIKAN

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal harus berpendidikan sarjana. Contoh lain untuk bisa menduduki jenjang atau golongan IV harus mempunyai pendidikan minimal strata dua (S-2). Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa faktor pendidikan memengaruhi kemulusan karier seseorang. Belum lagi kita melihat performa seseorang secara lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya, itu tentu ada kesalahan-kesalahan dalam proses pembelajaran, penilaian dan sebagainya.

4. PRESTASI

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

5. FAKTOR NASIB

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja (Tohardi, 2002). Adanya faktor nasib yang turut memengaruhi harus kita yakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu dalam mengeliminasi nasib ini, maka sangat tepat bila kita bersandar pada filosofi orang Yunani, yaitu *ora et labora*, berdoa dan bekerjalah. Untuk itulah, dalam meraih karier yang lebih baik, selain kita harus berusaha kerja keras, maka harus diikuti juga dengan doa agar nasib yang misteri ini menjadikan kita yang terbaik, bukan sebaliknya.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

karyawan harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya. Akan tetapi, penempatan karyawan pada jabatan yang sesuai tersebut tidak terlalu mudah untuk dilakukan. Penempatan yang sesuai tersebut perlu didasarkan pada pengetahuan yang lengkap tentang karakteristik karyawan, karakteristik jabatan, dan kesesuaian antara kedua jenis karakteristik tersebut.

Dikaitkan dengan berbagai permasalahan yang telah dijelaskan, perumusan sistem karier dapat membawa beberapa manfaat berikut:

1. Semua karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan keterampilannya, mempelajari hal-hal yang baru, dan juga memperluas wawasannya, sesuai dengan kemampuannya masing-masing.
2. Seluruh karyawan dapat dikembangkan menurut jalur yang tepat sesuai minat dan karakteristiknya sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan karakteristiknya tersebut. Hal ini dapat menumbuhkan rasa puas dan rasa aman, menciptakan iklim kerja yang sehat sehingga dapat menurunkan *turnover rate* dan memperbaiki prestasi kerja karyawan.
3. Pengembangan karyawan dapat berjalan secara baik, komprehensif, dan lancar sehingga semua tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat pelaksana hingga pimpinan puncak dapat diisi dengan karyawan berkemampuan andal.

B. MANFAAT SISTEM KARIER

Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tinjauan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan bakat dan kemampuannya, agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Fungsi pembinaan ini biasanya merupakan tanggung jawab langsung dari para pimpinan perusahaan, dan bilamana diterapkan dengan baik akan dapat membangkitkan gairah kerja dan memberikan kepuasan kerja di kalangan karyawan yang pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.



*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan personalia, mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana kariernya.
3. *Kesetiaan pada organisasi.* Bahwa seorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Harus diakui bahwa mengenai kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang pada situasi yang dilematik. Di satu pihak ia harus membuktikan kesetiaannya kepada organisasi agar tersedia kesempatan baginya untuk meniti karier secara mantap. Akan tetapi, di lain pihak sukar bagi seseorang untuk menolak tawaran dari organisasi lain apabila kalau diyakininya bahwa tawaran tersebut membuka kesempatan yang lebih luas baginya untuk berkarya secara lebih produktif dan demikian lebih mapan memuaskan berbagai kebutuhannya.
 4. *Pemanfaatan sponsor.* Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karier seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karier.
 5. *Dukungan para bawahan.* Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karier yang ingin diwujudkan. Dukungan para bawahan tersebut dapat beraneka ragam bentuknya, akan tetapi kesemuanya berkisar pada usaha menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
 6. *Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh.* Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pegawai. Berarti terserah pada pegawai yang bersangkutan apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan tersebut, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau berusaha dialihtugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri, akan tetapi juga bagi organisasi.
 7. *Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.* Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara yang terbaik untuk mewujudkan ren-



cana karier seseorang. Artinya, bukanlah hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi, jenjang karier yang mungkin dinaiki demikian terbatasnya sehingga jalan yang mungkin dilalui sangat terbatas. Oleh karena itu, manajemen perlu memerhatikan karyawannya, dalam hal pengembangan karier. Karena pengembangan karier akan mendorong seorang pegawai untuk lebih termotivasi di dalam meningkatkan prestasi kerja. (Teguh, 2004)

E. KESIMPULAN

Salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Proses perancangan sistem karier diawali dengan perancangan jalur karier, kemudian dilanjutkan dengan perancangan program kaderisasi. Jalur karier adalah jalur yang menghubungkan satu posisi dengan posisi yang lain. Secara visual, jalur karier menunjukkan keterkaitan antara suatu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karier dikaitkan berdasarkan jabatan yang dimiliki posisi. Ini berarti jalur karier mengarahkan karier pegawai berdasarkan urutan jabatan/profesi/posisi dengan pertimbangan kemiripan, kesesuaian, dan keterkaitan *task and requirement* pada posisi serta hierarki jabatan.

Adapun program kaderisasi dirumuskan setelah rancangan jalur karier terbentuk. Melalui program kaderisasi ini, jika dalam organisasi terdapat jabatan kosong yang perlu diisi, maka dapat diketahui karyawan-karyawan yang sesuai untuk menempati jabatan tersebut. Dari sudut pandangan karyawan, program kaderisasi dapat memberikan keterangan mengenai kemungkinan promosi ataupun mutasi yang dapat dialami seorang karyawan. Dengan adanya keterangan tersebut perusahaan dapat mempersiapkan karyawan yang bersangkutan agar siap dan memiliki kualifikasi individu yang sesuai dengan jabatan yang baru, sehingga perpindahan-perpindahan karyawan dapat dilakukan tanpa mengurangi efektivitas organisasi.



A. PENGERTIAN KOMPENSASI

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada sementara yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja. Pemahaman semacam ini perlu diluruskan dengan mendalami makna dan pengertian kompensasi dan sistem kompensasi secara keseluruhan. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan (Saydam, 1996). Panggabean (2002), mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan

segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di pasar. Perusahaan sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada para karyawan (pencari kerja), sedangkan karyawan bersedia menjual jasa/tenaga kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari menjual atau memberikan tenaga ini, maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawan atas jasa yang telah diberikannya itu. Jadi, hubungan antara perusahaan dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualistis (hidup bersama saling menguntungkan). Terjadinya proses pertukaran seperti ini, maka jelaslah bahwa kebutuhan perusahaan akan terpenuhi, sedangkan karyawan akan terpenuhi pula kebutuhannya, karena ada yang mau membayar jasa/tenaganya. Dengan demikian, makna kompensasi dapat dilihat dari beberapa sudut pandang sesuai kepentingannya. Antara pekerja dengan pengusaha memiliki sisi pandang yang berbeda tentang kompensasi. Bagi pengusaha, kompensasi merupakan bagian dari biaya produksi. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, penggunaan biaya harus dilakukan secara efisien, sehingga satu di antaranya pengusaha cenderung menekan kompensasi seminimal mungkin. Dari sisi pekerja, kompensasi dipandang sebagai hak dan merupakan sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya. Singodimedjo (2000), mengemukakan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut.

Tohardi (2002), mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Untuk itulah paling tidak kecemburuan sosial tersebut dapat ditekan atau dapat diminimalkan serendah mungkin,





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.