

MANAJEMEN SDM: DINAMIKA

**PERKEMBANGAN, AKTIVITAS,
DAN PENGELOLAAN KARIER**

**Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta
Lingkup Hak Cipta**

Pasal 1

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN SDM: DINAMIKA

PERKEMBANGAN, AKTIVITAS, DAN PENGELOLAAN KARIER

**Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.
Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.**

**Editor:
Dr. Ahmad Rifa'I, S.Sos., M.Si.**



PUSAKA MEDIA

**MANAJEMEN SDM: DINAMIKA PERKEMBANGAN,
AKTIVITAS, DAN PENGELOLAAN KARIER**

Penulis:

Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.
Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si. Hani
Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si

Editor:

Dr. Ahmad Rifa'I, S.Sos., M.Si.

Desain Cover & Layout

Pusaka Media Design

xii + 164 hal : 15.8 x 23.5 cm
Cetakan, September 2025

ISBN: 978-623-418-343-6

Penerbit

PUSAKA MEDIA

Anggota IKAPI

No. 008/LPU/2020

Alamat

Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100
Korpri Jaya Sukarama Bandarlampung
082282148711
email : cspusakamedia@yahoo.com
Website : www.pusakamedia.com

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Buku Ajar : Manajemen SDM: Dinamika Perkembangan,
Aktivitas, dan Pengelolaan Karier
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia
Mata Kuliah/SKS : 3 SKS

Identitas Penulis

a. Nama Lengkap : Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.
b. NIP/NIDN : 196910121995121001 /0012106901
c. Jabatan Fungsional : Lektor kepala
d. Program Studi/Fakultas : Ilmu Administrasi Bisnis
e. Nama Editor : Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.

Identitas Buku

a. Tanggal Terbit :
b. Nomor ISBN :
c. Nama Penerbit :
d. Alamat Penerbit :

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Bandar Lampung, 19 Agustus 2025
Penulis,

(Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.)
NIP. 197608212000032001

(Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.)
NIP. 196910121995121001

Menyetujui,
Kepala LPMPP Universitas Lampung,

(Prof. Dr. Abdurrahman. M.Si.)
NIP. 196812101993031002

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat terselesaikan. Kehadiran buku ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai peranan strategis sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika dan tantangan era global yang sarat dengan perubahan teknologi, kompetisi, serta tuntutan keberlanjutan.

Sebagai suatu teori, manajemen SDM tidak lagi dipandang semata menjalankan fungsi administratif yang berfokus pada penggajian dan pengelolaan personalia, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis yang menentukan daya saing organisasi. Oleh karena itu, buku ajar ini disusun untuk menggambarkan perjalanan evolusi manajemen SDM, mulai dari perspektif tradisional menuju paradigma kontemporer yang menekankan pada penciptaan nilai tambah melalui modal manusia, pengelolaan talenta, serta integrasi praktik SDM dengan strategi bisnis.

Secara garis besar, buku ini memuat dinamika dan perkembangan peran manajemen SDM, aktivitas manajemen SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi calon karyawan, penilaian kinerja, pembayaran kinerja dan insentif keuangan, pelatihan dan pengembangan hingga pengelolaan karier karyawan dalam jangka panjang. Buku ajar ini diharapkan dapat menjadi referensi utama bagi mahasiswa program studi Ilmu Administrasi Bisnis maupun bidang ilmu terkait dalam memahami peranan strategis SDM sebagai aset organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif.

Akhir kata, penulis menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan inspirasi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga karya ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Bandar Lampung, 18 Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1. DINAMIKA PERKEMBANGAN, PENGERTIAN, DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Deskripsi Singkat.....	1
B. Tujuan pembelajaran.....	2
C. Penyajian Materi.....	2
D. Rangkuman.....	12
E. Soal Latihan.....	13
F. Daftar Referensi.....	13
BAB 2. PERANAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA.....	15
A. Deskripsi Singkat.....	15
B. Tujuan pembelajaran.....	15
C. Penyajian Materi.....	16
D. Rangkuman.....	31
E. Soal Latihan.....	32
F. Daftar Referensi.....	32
BAB 3. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	34
A. Deskripsi Singkat.....	34
B. Tujuan pembelajaran.....	34
C. Penyajian Materi.....	35
D. Rangkuman.....	40
E. Soal Latihan.....	41
F. Daftar Referensi.....	41

BAB 4. ANALISIS JABATAN.....	42
A. Deskripsi Singkat	42
B. Tujuan pembelajaran	42
C. Penyajian Materi	43
D. Rangkuman.....	50
E. Soal Latihan.....	50
F. Daftar Referensi	50
BAB 5. REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	51
A. Deskripsi Singkat	51
B. Tujuan pembelajaran	52
C. Penyajian Materi	52
D. Rangkuman.....	70
E. Soal Latihan.....	71
F. Daftar Referensi	71
BAB 6. ORIENTASI DAN SOSIALISASI.....	73
A. Deskripsi Singkat	73
B. Tujuan pembelajaran	73
C. Penyajian Materi	73
D. Rangkuman.....	81
E. Soal Latihan.....	81
F. Daftar Referensi	81
BAB 7. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....	82
A. Deskripsi Singkat	82
B. Tujuan pembelajaran	82
C. Penyajian Materi	83
D. Rangkuman.....	95
E. Soal Latihan.....	97
F. Daftar Referensi	97
BAB 8. PENILAIAN PRESTASI KERJA.....	98
A. Deskripsi Singkat	98
B. Tujuan pembelajaran	98
C. Penyajian Materi	99
D. Rangkuman.....	108
E. Soal Latihan.....	110

F. Daftar Referensi	110
BAB 9. MANAJEMEN KARIER	112
A. Deskripsi Singkat	112
B. Tujuan pembelajaran	112
C. Penyajian Materi	113
D. Rangkuman.....	129
E. Soal Latihan.....	131
F. Daftar Referensi	131
BAB 10. RENCANA PENGGAJIAN, PEMBAYARAN KINERJA, DAN INSENTIF KEUANGAN	132
A. Deskripsi Singkat	134
B. Tujuan pembelajaran	134
C. Penyajian Materi	134
D. Rangkuman.....	158
E. Soal Latihan.....	160
F. Daftar Referensi	160
BIODATA/TENTANG PENULIS	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Siklus Manajemen SDM	3
Gambar 2. Harvard Framework untuk Manajemen SDM	4
Gambar 3. Aktivitas Utama Manajemen Sumber daya Manusia	8
Gambar 4. Strategi dan Proses Kebijakan SDM.....	22
Gambar 5. Aktifitas yang terkait dengan perencanaan sumberdaya manusia.....	40
Gambar 6. Gunung Es Kompetensi	104
Gambar 7. Piramida Kompetensi	105
Gambar 8. Model pengembangan Karier Organisasional.....	114
Gambar 9. Elemen-elemen Perencanaan Karier	116

BAB I

DINAMIKA PERKEMBANGAN, PENGERTIAN, DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. DESKRIPSI SINGKAT

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bidang yang terus berkembang seiring dengan dinamika dunia kerja, globalisasi, serta perkembangan teknologi. Pada awalnya, manajemen SDM hanya berfokus pada fungsi administratif seperti pencatatan kepegawaian dan penggajian. Namun, dalam perkembangannya, peran SDM semakin strategis, yaitu mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja agar mampu berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Perubahan pola kerja, tuntutan produktivitas, serta munculnya generasi tenaga kerja baru menuntut manajemen SDM untuk lebih adaptif, inovatif, dan responsif dalam menghadapi tantangan modern.

Secara pengertian, manajemen SDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas fungsi-fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga kompensasi dan hubungan kerja. Ruang lingkupnya meliputi aspek operasional maupun strategis, yang tidak hanya menekankan pada efisiensi administratif, tetapi juga membangun budaya organisasi, menciptakan motivasi, serta meningkatkan kualitas hidup dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, manajemen SDM menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen SDM dari perspektif teoritis dan praktis.
2. Mendeskripsikan perkembangan peran manajemen SDM dari administrasi personalia hingga menjadi mitra strategis organisasi.
3. Menguraikan ruang lingkup kegiatan manajemen SDM beserta fungsi-fungsi utamanya.
4. Menganalisis keterkaitan ruang lingkup manajemen SDM dengan strategi organisasi dan tantangan lingkungan bisnis.

C. PENYAJIAN MATERI

Perkembangan dan Dinamika dalam Manajemen SDM

Teori manajemen SDM berkembang dari teori manajemen umum, dimana perkembangan dan kemajuan teori manajemen umum dari rentang waktu periode tahun 1900 sampai 2000 mensiratkan dinamika dalam teori manajemen, yakni responsif dan adaptif terhadap kebutuhan lingkungan eksternal dan internal yang berkembang dalam organisasi. Terdapat beberapa pendekatan dan perspektif dalam perkembangan teori manajemen, yakni: a) Pendekatan klasik; b) pendekatan sumber daya manusia; c) pendekatan kuantitatif; d) perspektif sistem; e) pendekatan kontingensi; dan f) pendekatan teknologi informasi (Raduan, et al., 2009).

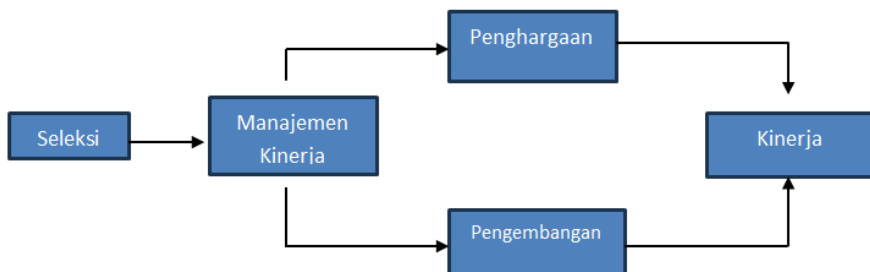
Pendekatan dalam teori manajemen tersebut mengilustrasikan evolusi pemikiran dan praktik manajemen yang membentuk urutan kronologis. Keterkaitan mereka dibentuk oleh kebutuhan lingkungan dan relativitas struktural serta persyaratan operasional dalam praktik organisasi yang pada akhirnya berperan terhadap evolusi dan perkembangan teori manajemen SDM. Teori manajemen SDM telah dan masih dipengaruhi terutama oleh lingkungan dalam mencari pengetahuan mengenai cara-cara terbaik untuk memperoleh dan mengelola tenaga kerja.

Hal ini dapat ditelusuri ke belakang pada saat ledakan ekonomi Eropa pada tahun 1900-an dan kemunculan manajemen ilmiah. Ledakan ekonomi ini menciptakan lingkungan yang diperlukan

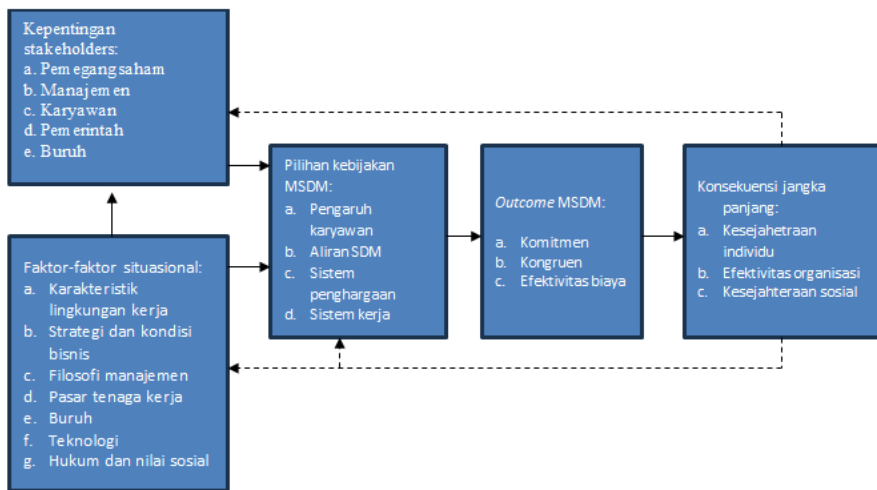
untuk memikirkan dengan lebih serius peran pengelolaan orang yang efektif dalam kemunculan pasar tenaga kerja. Tantangan berputar di sekitar sumber daya, termasuk sumber daya manusia, yang menyebabkan evolusi dan empat tahap perkembangan dalam mengelola tenaga kerja. Tahapan itu terutama diidentifikasi dengan melihat pada perubahan nama pelaksana yang bertanggung jawab dalam mengelola tenaga kerja dan peran berbeda yang muncul dari waktu ke waktu (Itika, 2011).

Manajemen SDM awalnya dikenal dengan nama pelaksana/petugas kesejahteraan pada tahun 1900-an, lalu mengalami perubahan nama menjadi administrator personalia pada tahun 1920 dan pertengahan 1930. Kemudian selanjutnya muncul perbedaan antara administrator dan manajer, dimana bentuk sebelumnya tampak lebih berurusan dengan aktivitas rutin kemudian akhirnya berurusan dengan isu-isu strategis, sehingga selama tahun 1940 dan 1960 akhirnya manajemen personalia muncul sebagai disiplin profesional matang.

Selama tahun 1970 dan 1980 manajemen personalia mengalami redefinisi dengan konsep sumber daya manusia, walaupun perdebatan tentang perbedaan pada kedua konsep tersebut terus berkelanjutan. Hingga tahun 1990, konsep manajemen personalia berevolusi menjadi manajemen sumber daya manusia (SDM). Mulai tahun 2000, eksplorasi terhadap konsep manajemen SDM kemudian berfokus pada kesesuaian dan integrasi strategik sehingga lebih banyak dikenal dengan nama manajemen SDM strategik (Itika, 2011).



Gambar 1. Siklus Manajemen SDM
(Sumber: Armstrong, 2006)



Gambar 2. Harvard Framework untuk Manajemen SDM
(Sumber: Armstrong, 2006)

Pernyataan eksplisit pertama mengenai manajemen SDM dibuat oleh Michigan School (Fombrun, et al., 1984). Mereka mengemukakan bahwa sistem manajemen SDM (filosofi, strategi, kebijakan, proses, praktik dan program SDM) dan struktur organisasi seharusnya dikelola dalam cara yang kongruen dengan strategi organisasi, model ini diberi nama dengan *matching model* (Armstrong, 2006). Mereka kemudian juga menjelaskan bahwa siklus manajemen SDM terdiri atas empat proses atau fungsi umum yang terdapat dalam semua organisasi sebagaimana terdapat dalam gambar 1, yakni: seleksi, penilaian, penghargaan dan pengembangan.

Selain Michigan School, *founding father* lainnya terhadap lahirnya manajemen SDM adalah Harvard School. Beer (1984) yang kemudian dikembangkan oleh Boxall (1992), membangun apa yang disebut *Harvard framework* (gambar 2) (Armstrong, 2006:7). Model ini menekankan pada kebutuhan untuk perspektif jangka panjang dalam mengelola orang dan mempertimbangkan orang sebagai aset potensial daripada sebagai biaya variabel. Model Harvard ini mempengaruhi secara luas teori dan praktik manajemen SDM, terutama menekankan pada fakta bahwa manajemen SDM memusatkan pada manajemen secara umum daripada fungsi

personalia secara khusus yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen SDM kemudian dalam perkembangannya selama beberapa waktu menjadi topik yang kontroversial terutama dalam lingkaran akademis. Diantaranya yakni dikemukakan oleh Noon (1992:28) yang berpendapat bahwa manajemen SDM memiliki kekurangan serius sebagai suatu teori. *“Manajemen SDM dibangun dengan konsep dan proposisi, tapi variabel yang diasosiasikan dan hipotesisnya tidak dibuat eksplisit. Manajemen SDM terlalu komprehensif... Jika manajemen SDM berlabel suatu ‘teori’, memunculkan ekspektasi tentang kemampuan untuk menggambarkan dan memprediksi”*. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Guest (1991) bahwa *“manajemen SDM adalah konsep yang optimis tapi ambigu, konsep nya adalah semua sensasi dan harapan...”* (Armstrong, 2006:16).

Mabey, et al. (1998) mengikuti pernyataan tersebut dengan menegaskan bahwa hasil (*outcome*) yang ditunjukkan oleh manajemen SDM hampir tanpa pengecualian, terlalu tinggi sebagai suatu konsep. Untuk meletakkan konsep manajemen SDM dalam praktik, melibatkan integrasi strategik, mengembangkan kebijakan karyawan yang koheren dan konsisten, dan mendapatkan komitmen. Hal tersebut mensyaratkan level penentuan kebijakan yang tinggi dan kompetensi pada semua level manajemen dengan fungsi SDM yang kuat dan efektif, serta dikelola oleh orang yang berorientasi bisnis. Oleh karenanya, sulit untuk mempertemukan kriteria tersebut, terutama ketika budaya yang diusulkan manajemen SDM berkonflik dengan budaya perusahaan yang sudah terbangun dan diikuti dengan sikap atau perilaku manajerial yang tradisional.

Gratton, et al. (1999) membahas lebih lanjut berdasarkan hasil penelitian mereka bahwa: *“Terdapat pemisahan di antara retorika dan realitas dalam bidang manajemen SDM, antara teori dan praktik manajemen SDM, antara apa yang fungsi SDM katakan untuk dilakukan dan praktik yang dirasakan oleh karyawan, dan antara apa yang manajemen senior yakini menjadi peran dan peran yang sebenarnya dijalankan”* (Armstrong, 2006). Kesimpulan mereka mengacu pada manajemen SDM yang hiperbolis dan retorik.

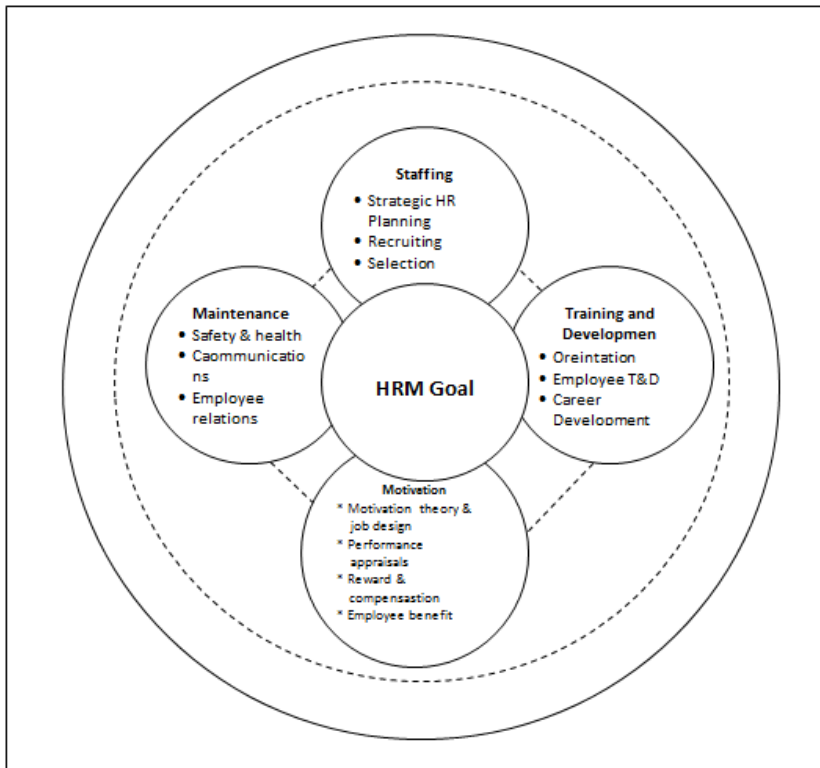
Banyak permusuhan terhadap manajemen SDM oleh sejumlah akademisi berdasar pada keyakinan bahwa manajerialis bertentangan terhadap kepentingan pekerja. Namun, bukti tersebut dibantah dalam penelitian yang dilakukan oleh Guest & Conway (1997) dari laporan pekerja yang menunjukkan penilaian yang tinggi pada organisasi yang menerapkan praktik manajemen SDM. Penilaian tinggi ini mencakup keadilan di tempat kerja dan kepercayaan terhadap manajemen. Pengalaman mereka terhadap aktivitas SDM juga membuat mereka merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Motivasi secara signifikan lebih tinggi untuk bekerja pada organisasi yang menerapkan praktik manajemen SDM (Armstrong, 2006:17). Kesimpulannya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Guest (1999) tampak bahwa karyawan menyukai pengalaman mereka terhadap penerapan manajemen SDM (Armstrong, 2006). Hal ini mendorong semakin luasnya penerapan manajemen SDM dalam organisasi, baik profit maupun non-profit.

PENGERTIAN MANAJEMEN SDM

Sumber daya manusia adalah semua orang (baik: pimpinan, staf, atasan, bawahan, pegawai tetap, pegawai tidak tetap, dan sebagainya) yang tergabung dalam suatu organisasi yang dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Perlu digarisbawahi, istilah sumber daya manusia digunakan di sini sebab makna sumber daya manusia secara substansial memang lebih luas daripada kata pegawai, staf, atau personel. Karena alasan ini pula, ada kecenderungan bahwa makna sumber daya manusia makin diperluas. Kini sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada siapapun yang bekerja di dalam organisasi, tetapi juga orang-orang lain yang sebenarnya tidak secara langsung terkait dengan pekerjaan sehari-hari di dalam organisasi, misalnya istri-istri atau suami-suami pegawai, rekanan bisnis, atau bahkan konsumen.

Berdasarkan pemahaman ini, maka De Cenzo & Robbins (1999) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai *"the part of the organization that is concerned with the 'people' dimension"*. Dikatakan oleh De Cenzo & Robbins (1999) bahwa manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari dua cara, Pertama, manajemen SDM adalah staf, atau pendukung, fungsi dalam organisasi. Perannya untuk memberikan bantuan dalam urusan SDM kepada karyawan lini, atau mereka yang terlibat langsung dalam produksi barang dan jasa organisasi. Kedua, SDM merupakan fungsi dari pekerjaan setiap manajer.

Setiap organisasi adalah kumpulan dari individu yang harus ditingkatkan keahliannya serta dimotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan memastikan bahwa mereka akan tetap berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu menurut De Cenzo & Robbins (1999), ada empat fungsi yang harus dijalankan oleh manajemen SDM, yaitu *staffing, training and development, mativation*, dan *maintenance* sebagaimana gambar 3 berikut.



Gambar 3. Aktivitas Utama Manajemen Sumber daya Manusia
Sumber : De Cenzo & Robbins (1999)

Mathis & Jackson (2001) mengatakan bahwa manajemen SDM berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektifitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Berbeda dengan De Cenzo & Robbins (1999), menurut Mathis & Jackson (2001), dalam suatu organisasi, manajemen SDM mencakup empat aktifitas, yaitu perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan. Mathis & Jackson (2001) juga menjelaskan bahwa lingkungan yang dihadapi oleh manajemen SDM sangatlah menantang, perubahan terjadi dengan cepat dan meliputi masalah yang sangat luas. Tantangan-tantangan tersebut berupa: Perekonomian dan perkembangan teknologi; Ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia; Kependudukan dan masalah-masalahnya, dan restrukturisasi organisasi.

Definisi lain dikembangkan oleh Armstrong (2006) yang menjelaskan manajemen SDM sebagai *“a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets–the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.”* Definisi ini secara eksplisit mengakui bahwa orang yang bekerja di suatu organisasi adalah aset yang paling berharga yang harus dikelola dengan baik. Menurut Armstrong (2006), ada empat fungsi yang dilakukan oleh semua organisasi terkait dengan sumber daya manusia, yaitu *selection, appraisal, reward, dan development*.

Pengertian manajemen SDM sering dihubungkan dengan masalah pengelolaan orang-orang dalam organisasi yang beraktfifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini mengandung arti bahwa manajemen SDM merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan manusia, mencakup pada kegiatan dari yang strategis hingga kegiatan yang sepenuhnya bersifat operasional. Walker (1992) mengatakan *“a primary way to gain competitive advantage is to manage people more effectively.”* Hal ini menegaskan peran manajemen SDM yang tidak hanya teknis administratif tetapi juga menjadi strategi bagi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitifnya.

RUANG LINGKUP MANAJEMEN SDM

Sumber daya manusia yang dimiliki harus diperlakukan secara tepat sehingga memberi kontribusi yang positif terhadap pertumbuhan organisasi. Sebagai suatu pendekatan terhadap pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, manajemen SDM melandaskan pada empat prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dari prosedur organisasi yang berkaitan dengan manusia saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perencanaan dan perencanaan strategis.

3. Kultur dan nilai suatu organisasi dan perilaku manajerial akan memberi pengaruh terhadap hasil terbaik.
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yang menjadikan setiap anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pentingnya manajemen SDM ini juga dapat dilihat lebih lanjut pada pendapat Greer (1995) yang menyatakan bahwa manajemen SDM menjadi suatu hal yang penting bagi manajemen umum, sebagai hasil dari penyediaan keunggulan komparatif, gejolak (*rush*) bagi persaingan, dan sebagai kesadaran dari permintaan terhadap teknologi tinggi sebagai lingkungan yang mendukung di masa depan. Menurut Kasim (1998), kontribusi manajemen SDM terutama dalam mendukung efektivitas organisasi terletak pada:

1. Manajemen SDM membantu organisasi sehingga memungkinkan untuk meraih tujuannya;
2. Mengelola tenaga kerja yang berkepentingan dan mampu menekankan pekerjaan menjadi efisien;
3. Melengkapi organisasi dengan pegawai yang telah dilatih dengan baik dan diberi motivasi yang baik dan tepat;
4. Mengembangkan seluruh pegawai dengan sasaran kepuasan kerja dan aktualisasi diri sendiri;
5. Mengembangkan dan memelihara kualitas kerja, sebagaimana yang diinginkan organisasi;
6. Mengomunikasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia kepada semua pegawai; dan
7. Membantu memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.

Proses manajemen SDM dalam mendukung tujuan organisasi tersebut dimulai dari ditetapkannya arah dan strategi umum organisasi. Maka langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan yang lebih tegas dan mengembangkannya dalam bentuk rencana kerja. Tujuan tidak dapat dicapai tanpa adanya sumber daya, terutama sumber daya manusia. Dengan demikian, manajemen SDM harus merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya dan bagaimana mengaturnya, sehingga

manajemen SDM harus berintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya (Cushway, 2002).

Berdasarkan pengertian dan peran penting manajemen SDM dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka tujuan kebijakan manajemen SDM menurut Caldwell (2004) yang dikutip oleh Armstrong (2006) meliputi:

1. Mengelola manusia sebagai aset yang penting untuk keunggulan bersaing organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan manajemen SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kesesuaian yang lebih dekat satu sama lainnya antara kebijakan, prosedur, dan sistem sumber daya manusia.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan yang lebih fleksibel sehingga mampu merespon perubahan secara lebih cepat.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama melintasi batas-batas internal organisasi.
6. Menciptakan filosofi yang kuat bahwa pelanggan adalah yang utama di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan diri dan pembelajaran mereka sendiri.
8. Mengembangkan strategi *reward* yang dirancang untuk mendukung budaya berbasis kinerja.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar untuk organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan manajemen sumber daya manusia.
12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai *enabler*.

Tujuan kebijakan manajemen SDM tersebut menjadi dasar dalam menyusun ruang lingkup yang dipelajari manajemen SDM dalam mata kuliah ini. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, pembahasan manajemen SDM tidak hanya melihat aktifitas operasional secara sempit, tetapi juga aktivitas strategis yang membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Berbagai kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia sangat

dipengaruhi oleh kebijakan organisasi dan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan yang lebih besar sehingga perlu dipahami kedudukan SDM secara strategis dalam organisasi. Adapun ruang lingkup manajemen SDM yang dibahas dalam mata kuliah ini meliputi :

1. Pengantar manajemen sumber daya manusia.
2. Peranan strategis manajemen sumber daya manusia..
3. Perencanaan sumber daya manusia.
4. Analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan.
5. Rekrutmen sumber daya manusia.
6. Seleksi sumber daya manusia.
7. Sosialisasi, orientasi dan pengembangan sumber daya manusia.
8. Penilaian kinerja.
9. Pembayaran kinerja dan insentif keuangan.
10. Perencanaan dan pengembangan karier.

D. RANGKUMAN

Perkembangan manajemen SDM dapat diidentifikasi dengan melihat pada perubahan nama pelaksana yang bertanggung jawab dalam mengelola tenaga kerja dan peran berbeda yang muncul dari waktu ke waktu, mulai dari pelaksana/petugas kesejahteraan, lalu menjadi administrator personalia, manajemen personalia yang kemudian mengalami redefinisi menjadi manajemen sumber daya manusia (SDM), hingga pada tahun 2000 berkembang menjadi manajemen SDM strategik. Perkembangan tersebut diikuti dengan dinamika keberadaan manajemen SDM sebagai suatu teori yang pada akhirnya dapat diakui secara luas bahwa karyawan menyukai pengalaman bekerja ketika mereka bergabung dalam organisasi yang sudah menerapkan praktik manajemen SDM.

Pengertian manajemen SDM sering dihubungkan dengan masalah pengelolaan orang-orang dalam organisasi sebagai aset yang penting dalam mencapai tujuan dan membangun keunggulan bersaing organisasi. Pengertian ini mengandung arti bahwa manajemen SDM merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan manusia, mencakup pada kegiatan dari yang strategis hingga kegiatan yang sepenuhnya bersifat operasional, mulai dari seleksi,

penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan SDM dalam organisasi. Untuk itu, ruang lingkup manajemen SDM yang menjadi bahasan dalam mata kuliah ini memuat keempat fungsi dasar manajemen SDM tersebut, mulai dari peranan strategis manajemen SDM, perencanaan, rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, pembayaran kinerja, pelatihan dan pengembangan SDM.

E. LATIHAN

1. Berikan salah satu definisi ahli mengenai manajemen SDM!
2. Apakah perbedaan manajemen SDM dalam perspektif *matching model* dan *Harvard framework*?
3. Jelaskan tahapan perkembangan manajemen SDM berdasarkan perubahan nama pelaksana yang bertanggung jawab dalam pengelolaan tenaga kerja dari waktu ke waktu!
4. Bagaimana proses manajemen SDM dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi?
5. Jelaskan pendapat Anda mengenai pentingnya mempelajari manajemen SDM?

F. REFERENSI

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10th Eds.) London: Kogan Page.
- Beer, M. (1984). Reward systems. Di M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, & D. Quinn Mills. *Managing human assets*, New York: The Free Press.
- Boxall, P. F. (1992). Strategic HRM: A beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*, 2(3), 61-79.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. P. (1999). *Human resource management*. New York: John Wiley & Son.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-176.

- Guest, D. E. (1999). Do people strategies really enhance business success and if so why don't more people use them?. *Presentation at the Annual Conference of the Institute of Personnel and Development*, October.
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre.
- Mabey, C., Skinner, D., & Clark, T. (1998). *Experiencing human resource management*. London: Sage.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Noon, M. (1992). HRM: A map, model or theory?. Di P. Blyton & P. Turnbull (eds). *Reassessing human resource management*. London: Sage Publications.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view". *European Journal of Social Sciences*, 11(3), 402-417.

BAB II

PERANAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA

A. DESKRIPSI SINGKAT

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi karena manusia adalah penggerak utama semua aktivitas. SDM tidak hanya dipandang sebagai aset, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang yang harus dikelola secara efektif untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan pengelolaan yang tepat, SDM mampu menciptakan produktivitas, inovasi, serta daya saing yang berkelanjutan di tengah persaingan global dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Selain itu, peranan strategis SDM juga tercermin dalam kemampuannya membangun budaya organisasi yang positif, menciptakan iklim kerja yang sehat, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. SDM berfungsi sebagai mitra strategis manajemen dalam merumuskan kebijakan, mengelola perubahan, serta mengembangkan kompetensi karyawan sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian, keberadaan SDM yang unggul tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga menjadi penentu daya saing dan keberlangsungan organisasi di masa depan.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pergeseran peran SDM dari fungsi administratif ke mitra strategis dalam organisasi.

2. Menganalisis konsep dan teori utama yang melandasi peranan strategis SDM (RBV, Human Capital, AMO, *Strategic Fit*).
3. Menghubungkan strategi bisnis dengan desain sistem SDM yang mendukung keunggulan bersaing.
4. Mengidentifikasi praktik kunci SDM yang selaras dengan strategi organisasi (rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya).

C. PENYAJIAN MATERI

Manajemen SDM Sebagai Mitra Strategis

Selama beberapa dekade, fungsi sumber daya manusia (SDM) kerap diposisikan sebagai unit administratif yang menangani rekrutmen, penggajian, dan kepatuhan regulasi. Perubahan lingkungan bisnis yang *volatile/volatility*, tidak pasti/*uncertainty*, kompleks/*complex*, dan ambigu/*ambiguity* (VUCA) mendorong organisasi mengubah paradigma. Sumber daya manusia bukan sekedar biaya, melainkan sumber keunggulan bersaing (Barney, 1991). Ulrich (1997; 2012) menegaskan peran baru manajemen SDM sebagai *strategic partner* yang menautkan praktik SDM dengan strategi bisnis, *change agent* yang mengelola transformasi, *employee advocate/employee champion* yang menjaga pengalaman karyawan, serta *administrative expert* yang mengefisienkan proses.

Dalam organisasi yang berdaya saing, SDM memegang posisi strategis, yakni memastikan talenta yang tepat berada di peran yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan biaya yang tepat, dan nilai tambah yang terukur. Peranan strategis ini menuntut kemampuan menerjemahkan strategi korporasi ke keputusan SDM yang berdampak pada produktivitas, inovasi, kualitas layanan, dan keberlanjutan kinerja.

PERSPEKTIF STRATEGIS DALAM TEORI MANAJEMEN SDM

a. *Resource-Based View* (RBV) dan Keunggulan Bersaing

Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dipelopori oleh Barney (1991) berangkat dari asumsi bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) tidak hanya

berasal dari posisi pasar atau lingkungan eksternal, tetapi terutama dari sumber daya internal organisasi. Sumber daya yang mampu memberikan keunggulan bersaing adalah yang memenuhi kriteria VRIO:

1. *Valuable*: memberikan nilai tambah, misalnya meningkatkan efisiensi atau efektivitas.
2. *Rare*: tidak banyak dimiliki pesaing.
3. *Inimitable*: sulit ditiru karena alasan historis, kompleksitas sosial, atau ambiguitas kausal.
4. *Organized*: dikelola secara terstruktur agar potensi maksimal dapat diwujudkan.

Modal manusia—kompetensi, pengetahuan, keahlian tim—berpotensi memenuhi kriteria VRIO bila dikelola melalui sistem SDM yang konsisten dan sulit ditiru (Wright & McMahan, 1992). Pandangan RBV tersebut mengubah paradigma lama bahwa SDM hanya mendukung strategi bisnis. Sebaliknya, SDM dapat membentuk strategi itu sendiri (Boxall & Purcell, 2016). Misalnya, perusahaan seperti Google atau Gojek membangun strategi bisnis berbasis inovasi digital yang lahir dari kompetensi talenta teknologi mereka. Di sinilah muncul gagasan *dynamic capabilities* (Teece, 2007), yaitu kemampuan organisasi untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi kembali kompetensi SDM sesuai perubahan lingkungan. Dengan demikian, SDM bukan hanya mendukung strategi, tetapi membentuk strategi melalui kapabilitas organisasi (Teece, 2007). Dalam konteks ini, SDM dianggap sebagai salah satu sumber daya terpenting karena sifatnya yang unik, dinamis, dan sulit ditiru.

b. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Teori *human capital* dipopulerkan oleh Becker (1964; 1993), yang berangkat dari pemikiran bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan manusia adalah bentuk modal (*capital*) layaknya modal fisik. Bedanya, modal manusia melekat pada individu dan nilainya meningkat melalui investasi, seperti:

1. Pendidikan formal: meningkatkan pengetahuan dasar dan keterampilan kognitif.
2. Pelatihan dan pengalaman kerja: memperkuat keterampilan teknis maupun *soft skills*.
3. Kesehatan dan kesejahteraan: menjaga keberlangsungan produktivitas.

Dengan demikian, teori *human capital* memberikan landasan bahwa investasi dalam SDM adalah keputusan strategis, bukan sekedar biaya operasional. Manajemen SDM bertugas untuk: Mengidentifikasi kompetensi inti yang selaras dengan strategi bisnis (Prahalad & Hamel, 1990); Mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan yang berfokus pada kompetensi inti tersebut; Mengukur dampak investasi SDM terhadap kinerja organisasi melalui *HR metrics*, misalnya ROI pelatihan atau kontribusi karyawan pada inovasi. Contoh: Perusahaan teknologi seperti **Google** menempatkan inovasi sebagai proposisi nilai bisnis utama. Oleh karena itu, mereka berinvestasi besar pada pengembangan kompetensi kreatif, desain algoritma, dan pembelajaran berkelanjutan.

Namun, landasan investasi bagi SDM bukan hanya sekedar mengalokasikan anggaran untuk kebutuhan pendidikan dan pelatihan karena tidak semua modal manusia bernilai sama bagi organisasi (Lepak & Snell, 1999). Ada empat dimensi yang perlu diperhatikan:

1. *Strategic Value*: sejauh mana kompetensi SDM mendukung strategi inti organisasi.
2. *Uniqueness*: sejauh mana kompetensi SDM sulit ditemukan atau ditiru di pasar tenaga kerja.
3. *Generic Capital*: kompetensi umum yang mudah diperoleh, biasanya dikelola dengan kontrak jangka pendek.
4. *Knowledge-based Capital*: kompetensi unik, strategis, dan jarang; harus dipelihara melalui investasi besar dan hubungan jangka panjang.

Hal ini menunjukkan manajemen SDM strategis harus fokus pada pengembangan *human capital* yang bernilai strategis dan unik. Dengan demikian, teori *human capital* melengkapi teori RBV karena kerangka *human capital* adalah membangun sumber daya internal yang bernilai strategis.

c. Model AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*)

Model AMO dikembangkan oleh Appelbaum et al. (2000) yang menyatakan bahwa kinerja individu (P) merupakan hasil interaksi dari tiga faktor utama:

1. **Ability (A)**, yakni kemampuan individu, baik pengetahuan, keterampilan, maupun kompetensi.
2. **Motivation (M)**, yakni dorongan internal maupun eksternal yang membuat individu bersedia menggunakan kemampuannya.
3. **Opportunity to Perform (O)**, yakni kesempatan yang diberikan organisasi agar individu dapat mengekspresikan kemampuan dan motivasinya.

Formula sederhananya adalah:

$$P = f(A, M, O)$$

Artinya, kinerja tidak hanya tergantung pada kemampuan atau motivasi saja, tetapi juga pada apakah organisasi memberi ruang untuk menyalurkan keduanya. Dalam kerangka manajemen SDM strategis, model AMO tersebut menjadi pedoman bagaimana merancang praktik SDM yang komprehensif, seperti:

1. **Ability (Kemampuan)**
 - a. **Pada tahap seleksi dan rekrutmen**, fungsi manajemen SDM memastikan individu yang masuk memiliki keterampilan dasar sesuai kebutuhan strategis.
 - b. **Adanya pelatihan dan pengembangan** yang berperan dalam membangun kompetensi lanjutan yang selaras dengan strategi bisnis.
 - c. **Talent management**, manajemen SDM berperan dalam mengelola *pipeline* talenta untuk menjaga ketersediaan kemampuan inti di masa depan.

2. **Motivation (Motivasi)**

- a. **Sistem kompensasi** yang memotivasi, berupa insentif finansial berbasis kinerja dan bonus kelompok.
- b. **Adanya pengakuan dan penghargaan non-finansial**, seperti promosi, apresiasi publik, atau peluang pengembangan karir.
- c. **Keadilan organisasi**, yakni penerapan prinsip *fairness* dalam *reward*, yang berhubungan dengan teori keadilan (Adams, 1965).

3. **Opportunity (Kesempatan untuk Berkinerja)**

- a. **Desain kerja partisipatif**, manajemen SDM membangun lingkungan kerja yang memberikan otonomi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan fleksibilitas kerja.
- b. **Dukungan akses teknologi dan informasi** agar karyawan dapat bekerja lebih efisien.
- c. **Terbangunnya budaya kolaboratif**, yakni menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama, pembelajaran, dan inovasi.

d. *Strategic Fit: Best Practice vs Best Fit*

Dalam kerangka manajemen SDM strategis, istilah *strategic fit* merujuk pada kesesuaian antara praktik SDM dengan strategi bisnis serta lingkungan eksternal. SDM tidak boleh dikelola secara terpisah, tetapi harus menjadi instrumen yang selaras dengan tujuan kompetitif organisasi. Perdebatan akademis muncul terkait apakah ada satu paket praktik SDM terbaik untuk semua organisasi (*best practice/universalistic approach*) ataukah praktik SDM harus disesuaikan dengan strategi, budaya, dan konteks spesifik organisasi (*best fit/contingency approach*).

Menurut pandangan ini, ada sekumpulan praktik SDM unggulan yang secara konsisten meningkatkan kinerja organisasi, tidak peduli industri atau konteksnya. Pfeffer (1998) menyebut praktik-praktik tersebut sebagai bagian dari *High Performance Work Practices (HPWP)* atau *High Performance Work Systems (HPWS)*. Contoh praktik yang dianggap universal unggul: Rekrutmen selektif dan berbasis kompetensi; Pelatihan intensif dan

berkelanjutan; Kompensasi berbasis kinerja; Partisipasi karyawan dalam pengambilan Keputusan; *Job security* dan karir jangka panjang.

Sebaliknya, pandangan *best fit* menekankan bahwa praktik SDM harus kontekstual. Boxall & Purcell (2016) berargumen bahwa keefektifan praktik SDM bergantung pada kesesuaian (*fit*) dengan:

1. **Strategi kompetitif:**

Pada strategi biaya rendah (*cost leadership*), maka fokus manajemen SDM pada efisiensi, kontrol ketat, dan insentif produktivitas.

Pada strategi diferensiasi (*differentiation*), maka fokus manajemen SDM pada kreativitas, pelatihan inovatif, otonomi kerja.

2. **Lingkungan institusional:** Adanya kesesuaian pada hukum ketenagakerjaan, norma sosial, budaya nasional.

3. **Tahap siklus hidup organisasi,** perusahaan *startup*, pada fase pertumbuhan, atau pada siklus dewasa, tentu memiliki kebutuhan SDM berbeda.

Literatur terkini cenderung melihat keduanya bukan sebagai dikotomi, melainkan komplementer. Artinya: Ada seperangkat prinsip universal yang hampir selalu relevan (misalnya seleksi ketat, pelatihan, partisipasi). Namun implementasi dan intensitasnya perlu disesuaikan dengan strategi kompetitif dan konteks institusional. Contoh integrasi dari *best practice* dan *best fit*:

- a. Semua organisasi membutuhkan pelatihan (*best practice*), tetapi jenis dan fokus pelatihan berbeda. *Startup* teknologi melatih keterampilan *agile* dan inovasi, sedangkan manufaktur fokus pada *lean production*.
- b. Semua organisasi diuntungkan dari partisipasi karyawan, tetapi bentuknya bisa berbeda: *quality circles* di Jepang, forum musyawarah di perusahaan BUMN, atau tim *agile* di perusahaan digital.

Berbagai teori dan model strategis tersebut memberikan pengaruh pada peran dan fungsi manajemen SDM dalam organisasi. Praktik SDM harus diarahkan pada rencana strategis perusahaan, pada bisnis apa perusahaan berada, dengan basis apa perusahaan akan bersaing, perluasan seperti apa yang akan dilakukan perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Setiap rencana kebijakan SDM juga harus dilandasi dengan standar etika dan hukum ketenagakerjaan, norma sosial, budaya nasional dimana organisasi berada. Keterkaitan strategi perusahaan dengan kebijakan SDM tersebut dapat dilihat pada gambar 4 berikut.



Gambar 4. Strategi dan Proses Kebijakan SDM
 Sumber: Dessler (2006)

PRAKTIK KUNCI SDM STRATEGIS

Sumber daya manusia bukan hanya pendukung strategi, tetapi pembentuk strategi melalui kapabilitas dinamis. Praktik manajemen SDM strategis harus berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang, bukan sekadar administratif. Manajemen SDM strategis bertugas mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan kompetensi inti yang bernilai strategis dan unik, serta diseimbangkan dengan aspek kesejahteraan dan motivasi karyawan. Tidak hanya itu, manajemen SDM juga harus adaptif, mampu menggabungkan praktik universal dengan tuntutan strategi

kompetitif dan institusi lokal. Praktik kunci dalam membangun SDM strategis di antaranya meliputi:

A. Seleksi dan Penempatan Berbasis Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitudes*), serta atribut personal (*personal attributes*) yang secara terintegrasi mendorong seseorang untuk mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif.

1. **Knowledge** mencakup wawasan konseptual dan teknis (misalnya pengetahuan akuntansi, hukum kontrak).
2. **Skills** yakni kemampuan praktis atau teknis (misalnya keterampilan negosiasi, pemrograman).
3. **Attitudes**, berorientasi pada perilaku dan nilai (misalnya proaktif, kolaboratif).
4. **Personal Attributes**, merupakan karakteristik individu seperti keuletan, kecerdasan emosional, atau kemampuan kognitif.

Dalam konteks strategis, kompetensi tidak hanya dilihat sebagai “kecocokan pekerjaan” tetapi juga sebagai modal manusia (*human capital*) yang harus *align* dengan kapabilitas inti organisasi. Untuk itu, seleksi berbasis kompetensi dirancang untuk mengurangi risiko *mismatch* (penempatan orang yang tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan) dan mempercepat produktivitas awal karyawan. Adapun karakteristik seleksi berbasis kompetensi meliputi:

1. **Identifikasi kompetensi inti peran**, yakni dimulai dari analisis pekerjaan yang mendetail, lalu dipetakan kompetensi yang benar-benar kritikal. Contoh: untuk posisi *sales executive*, kompetensi inti bisa berupa *communication skill*, *persuasion*, *customer orientation*.
2. **Penggunaan alat seleksi yang valid dan reliabel**, setiap metode seleksi diuji untuk memastikan mampu memprediksi kinerja.
3. **Fokus pada perilaku nyata, bukan hanya jawaban normatif**.

Berdasarkan karakteristik tersebut, beberapa metode seleksi berbasis kompetensi yang direkomendasikan antara lain:

a. **Structured Behavioral Interview**

Menggunakan pendekatan Behavioral Event Interview (BEI) dengan prinsip: *past behavior predicts future performance*. Pertanyaan difokuskan pada pengalaman nyata, misalnya:

“Ceritakan situasi ketika Anda menghadapi pelanggan yang sulit dan bagaimana Anda menanganinya.” Jawaban dievaluasi dengan rubrik berbasis kompetensi.

b. **Simulasi Kerja (Job Simulation/Assessment Center)**

Kandidat dihadapkan pada situasi yang menyerupai pekerjaan nyata. Contoh: *role play* negosiasi untuk sales, *case analysis* untuk konsultan, *in-basket exercise* untuk manajer.

Memberikan gambaran nyata kemampuan kandidat dalam konteks pekerjaan.

c. **Work Sample Tests**

Kandidat diminta mengerjakan tugas spesifik yang sangat mirip dengan pekerjaan sebenarnya. Contoh: tes *coding* untuk programmer, menulis artikel untuk *content writer*, atau membuat analisis keuangan sederhana untuk akuntan.

Seleksi yang baik harus diikuti dengan penempatan yang tepat. Prinsip “*the right man in the right place at the right time*” hanya bisa tercapai jika penempatan memperhatikan kecocokan antara: Kompetensi individu dengan tuntutan jabatan, dan potensi pengembangan individu dengan jalur karir organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya menempatkan orang yang mampu bekerja pada posisi tertentu, tetapi juga merancang *succession planning* untuk kebutuhan jangka panjang.

PEMBELAJARAN & PENGEMBANGAN

Pembelajaran adalah proses perolehan pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku baru melalui pengalaman, pelatihan, atau pendidikan. Fokus utamanya adalah perubahan kompetensi individu dalam jangka relatif pendek. Karakteristik dari pembelajaran diantaranya: Berorientasi jangka pendek, diarahkan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang spesifik pada pekerjaan sekarang; Berbasis kebutuhan kerja saat ini, misalnya

karyawan mempelajari cara menggunakan *software* baru atau teknik pelayanan pelanggan; Metodenya umum, yakni berupa pelatihan formal, *microlearning*, simulasi, *e-learning*, *coaching*; dan *outcome* utama nya adalah peningkatan kinerja individu dalam pekerjaan saat ini. Contoh: Pelatihan Microsoft Excel untuk staf administrasi, *workshop service excellence* untuk *frontliner* bank, atau pelatihan *safety procedure* untuk teknisi pabrik.

Sementara itu, Pengembangan adalah proses jangka panjang yang bertujuan meningkatkan potensi, kapabilitas, dan kesiapan individu untuk menghadapi tanggung jawab masa depan. Fokusnya bukan hanya kinerja saat ini, melainkan pertumbuhan karier dan peran strategis. Karakteristiknya: Berorientasi jangka panjang, yakni menyiapkan karyawan untuk posisi atau tantangan di masa depan; Berbasis potensi dan karier, yakni mengasah kepemimpinan, wawasan strategis, keterampilan lintas fungsi; Metodenya umum seperti *job rotation*, *stretch assignments*, mentoring, pendidikan formal, *leadership development program*; *Outcome* utamanya adalah kesiapan individu menghadapi peran yang lebih kompleks dan mendukung keberlanjutan organisasi. Contoh: Program *Management Trainee* untuk menyiapkan calon manajer; Rotasi lintas divisi untuk memperluas wawasan, dan *executive education* bagi calon direksi.

Untuk mendukung penguatan kompetensi baru maupun peningkatan kapabilitas dalam memenuhi kebutuhan di masa depan, maka *learning agility* perlu dibangun dalam organisasi. *Learning agility* adalah kemampuan individu untuk belajar dengan cepat dari pengalaman dan menerapkannya secara efektif pada situasi baru. Dalam era perubahan cepat, organisasi membutuhkan SDM yang tidak hanya kompeten saat ini, tetapi juga adaptif di masa depan. Organisasi dengan *learning agility tinggi* mampu beradaptasi lebih cepat dengan disrupsi teknologi maupun pasar sehingga menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan dinamis. Terdapat beberapa strategi pengembangan yang mendukung *learning agility* meliputi:

1. **Rotasi peran (*job rotation*)**, yakni memperluas perspektif karyawan melalui pengalaman lintas fungsi.

2. **Stretch assignments**, yakni penugasan menantang di luar zona nyaman untuk mengembangkan keterampilan *problem solving*.
3. **Coaching/mentoring**, yakni transfer *tacit knowledge*, pembentukan *mindset* reflektif, dan penguatan nilai budaya organisasi.
4. **Microlearning**, berupa modul pembelajaran singkat, fleksibel, berbasis teknologi, mudah diakses, dan relevan langsung dengan pekerjaan (misalnya video 5 menit, infografis, kuis interaktif).

DESAIN KERJA DAN PRODUKTIVITAS

Desain kerja (**job design**) memengaruhi sejauh mana karyawan memiliki **opportunity to perform** (komponen “O” dalam model AMO). organisasi yang mampu mendesain ulang pekerjaan secara adaptif akan meningkatkan *engagement* dan produktivitas, terutama di era digital yang menuntut fleksibilitas. Menurut teori karakteristik pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976), desain kerja yang efektif harus mencakup:

1. **Skill variety**, yakni sejauh mana pekerjaan menuntut penggunaan beragam keterampilan, kemampuan, atau talenta karyawan. Dampaknya, jika pekerjaan terlalu monoton, misalnya hanya menginput data berulang, akan dapat menurunkan motivasi karyawan. Sebaliknya, pekerjaan dengan variasi keterampilan, misalnya seorang manajer proyek yang harus mengelola tim, bernegosiasi dengan klien, dan membuat laporan, akan membuat karyawan merasa bekerja menjadi lebih menantang dan memuaskan.
2. **Task identity**, yakni sejauh mana pekerjaan memungkinkan karyawan menyelesaikan keseluruhan proses atau produk yang utuh, bukan hanya sebagian kecil. Dampaknya, pekerjaan dengan identitas tugas tinggi membuat karyawan merasa memiliki kontribusi nyata. Jika hanya mengerjakan potongan kecil tanpa melihat hasil akhir, motivasi biasanya lebih rendah. Contohnya, seorang pengrajin yang membuat sebuah meja dari awal hingga selesai (tinggi identitas tugas) dibandingkan pekerja pabrik yang hanya memasang sekrup pada meja (rendah identitas tugas).

3. **Task significance**, yakni sejauh mana pekerjaan dirasakan bermakna dan memberikan dampak positif pada orang lain atau organisasi. Dampaknya, jika karyawan menyadari pekerjaannya bermanfaat bagi orang lain atau organisasi, maka motivasi intrinsik meningkat. Contohnya, seorang guru merasa pekerjaannya penting karena membentuk masa depan generasi muda. Atau staf *call center* yang dilatih untuk memahami bahwa pekerjaannya membantu pelanggan mengatasi masalah.
4. **Autonomy**, yakni tingkat keleluasaan yang dimiliki karyawan dalam merencanakan, membuat keputusan, dan melaksanakan pekerjaannya. Dampaknya, otonomi tinggi, meningkatkan rasa tanggung jawab personal dan kepemilikan terhadap hasil kerja. Sebaliknya, kontrol berlebihan dari atasan membuat motivasi menurun. Contohnya, seorang desainer grafis yang diberi kebebasan menentukan konsep kreatif (tinggi otonomi) vs karyawan yang harus mengikuti instruksi detail tanpa bisa berinovasi (rendah otonomi).
5. **Feedback**, yakni sejauh mana karyawan menerima informasi yang jelas, langsung, dan akurat tentang kinerjanya. Dampaknya, umpan balik memungkinkan karyawan memperbaiki kelemahan, mempertahankan kekuatan, dan merasa dihargai. Tanpa *feedback*, karyawan tidak tahu apakah pekerjaannya sudah baik atau belum. Contohnya, seorang *sales* yang mendapat laporan *real-time* mengenai target penjualan (*feedback* jelas) vs *sales* yang tidak tahu pencapaiannya sampai akhir tahun (*feedback* lemah).

MANAJEMEN KINERJA YANG MENGGERAKKAN PERILAKU STRATEGIS

Pada pendekatan tradisional, manajemen kinerja dipahami sebagai evaluasi tahunan, tetapi hal ini sering dianggap terlambat dan tidak relevan dengan dinamika bisnis. Pendekatan kontemporer lebih menekankan pada *continuous performance management* dengan karakteristik:

1. **OKR (Objectives and Key Results)/KPI Lintas Level**

Tujuan (*objectives*) individu dikaitkan langsung dengan tujuan tim dan organisasi (*line of sight*). Fungsi strategis nya adalah: Mencegah *goal misalignment*, yaitu kondisi ketika karyawan sibuk mengejar target individu yang tidak mendukung strategi besar organisasi; dan membantu setiap orang memahami: “Bagaimana pekerjaanku sehari-hari berkontribusi pada visi perusahaan?” Contohnya:

- a. Strategi organisasi: meningkatkan kepuasan pelanggan 20%.
- b. KPI tim Customer Service: menurunkan waktu respon rata-rata menjadi < 1 jam.
- c. KPI individu: menjawab 50 tiket pelanggan per hari dengan rating kepuasan $\geq 90\%$.

2. **Check-in Berkala**

Pertemuan singkat (misalnya mingguan atau bulanan) antara atasan dan bawahan untuk membahas progres, hambatan, dan dukungan yang diperlukan. Fungsi strategis nya adalah memberikan kesempatan untuk *course correction* lebih awal sebelum masalah membesar dan membangun komunikasi terbuka sehingga karyawan merasa didukung, bukan hanya dinilai. Contohnya, Start-up digital biasanya mengadakan *weekly check-in* singkat (15–30 menit) untuk melacak kemajuan yang sudah dilakukan dan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi ketika target tidak sesuai dengan rencana.

3. **Feedforward Coaching**

Pendekatan umpan balik yang lebih menekankan arahan ke depan (*what to improve next*) daripada hanya mengkritisi kinerja masa lalu. Fungsi strategis nya adalah mengubah budaya kinerja dari *judgmental* (menilai salah/benar) menjadi *developmental* (membimbing pertumbuhan), dan membuat karyawan merasa aman untuk belajar dan bereksperimen. Contohnya, bentuk feedback tradisional yang biasa disampaikan: “Presentasi kamu minggu lalu kurang jelas. Diubah menjadi feedforward coaching, seperti: “Untuk presentasi berikutnya, coba gunakan lebih banyak visual agar audiens lebih mudah memahami.”

4. 360° Feedback

Umpan balik yang diperoleh bukan hanya dari atasan, tetapi juga dari rekan sejawat, bawahan, bahkan pelanggan. Fungsi strategisnya adalah memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif, dan mendorong akuntabilitas kolektif dan kerja sama tim karena kinerja tidak hanya dinilai dari atas. Contohnya, dalam perusahaan jasa, pelanggan memberi penilaian langsung terhadap kualitas pelayanan staf (*customer rating*) yang masuk dalam bahan evaluasi kinerja.

Dengan karakteristik tersebut, *continuous performance management* menghasilkan beberapa manfaat strategis, yakni adanya *line of sight* yang jelas, setiap individu tahu bagaimana pekerjaannya terhubung dengan strategi organisasi; *Agility* organisasi meningkat, perusahaan bisa cepat menyesuaikan target jika ada perubahan lingkungan bisnis; *Engagement* karyawan lebih tinggi karena karyawan merasa dilibatkan, dihargai, dan diarahkan untuk berkembang; Budaya pembelajaran berkelanjutan, yakni fokus pada perbaikan masa depan, bukan sekadar hukuman atas kegagalan masa lalu; dan pencapaian visi kolektif lebih kuat, yakni kinerja personal dan tim bergerak searah dengan strategi besar perusahaan. Dengan kata lain, sistem ini memastikan setiap individu memahami kontribusinya terhadap strategi besar organisasi, sehingga kinerja personal mengarah ke pencapaian visi kolektif.

KOMPENSASI DAN INSENTIF YANG SELARAS STRATEGI

Desain kompensasi strategis menggunakan pendekatan *total reward*, yang meliputi kompensasi finansial, benefit, pengembangan karir, serta penghargaan non-finansial. Prinsip dasarnya adalah: Keadilan internal, yakni kompensasi konsisten dengan nilai pekerjaan relatif di dalam organisasi; Daya saing eksternal, yakni kompensasi kompetitif di pasar tenaga kerja; dan *Pay for performance* dimana penghargaan berbasis kontribusi nyata.

Namun, desain kompensasi juga harus menghindari perilaku *gaming*, yakni tindakan karyawan atau manajer memanipulasi cara pencapaian target (KPI/OKR) agar terlihat berhasil memenuhi

sasaran, tanpa benar-benar menciptakan nilai nyata bagi organisasi. Biasanya muncul ketika sistem *reward* (bonus, insentif, promosi) terlalu kaku berbasis angka, sehingga orang lebih fokus pada “mendapatkan bonus” daripada pada tujuan strategis yang sebenarnya. Untuk peran inovasi, kombinasi insentif jangka panjang (misalnya saham, *profit sharing*) dan penghargaan non-finansial (pengakuan publik, kesempatan proyek strategis) terbukti meningkatkan orientasi jangka panjang. Dengan demikian, kompensasi bukan hanya soal “membayar karyawan”, tetapi mengarahkan perilaku agar selaras dengan strategi kompetitif organisasi.

KEPEMIMPINAN, BUDAYA, DAN PERUBAHAN

Kepemimpinan adalah faktor kunci yang membentuk budaya organisasi. Budaya, pada gilirannya, menentukan perilaku kolektif dan keselarasan dengan strategi. Budaya sebagai *leadership pipeline* (Charan, *et al.*, 2001), yakni memastikan ketersediaan pemimpin efektif di setiap jenjang, dari supervisor hingga eksekutif. Budaya juga sebagai bagian dari *change management* (Kotter, 1996), mulai dari menciptakan *sense of urgency*, membentuk koalisi pemandu, *quick wins* atau menunjukkan hasil nyata, positif, dan relatif mudah dicapai dalam waktu singkat yang ditunjukkan di awal atau sepanjang proses perubahan, proyek, maupun implementasi strategi, hingga akhirnya memperkuat budaya baru.

Selain itu, organisasi juga harus memahami perubahan praktik SDM yang mengarah pada *Outside-in HR* (Ulrich, 2012), yakni paradigma manajemen SDM yang menekankan bahwa praktik HR harus selaras dengan nilai yang diharapkan pelanggan, investor, regulator, dan masyarakat, bukan hanya berfokus pada efisiensi internal. Dengan begitu, SDM benar-benar menjadi sumber keunggulan kompetitif yang relevan dengan tuntutan lingkungan eksternal.

Sebelumnya, praktik SDM bersifat *inside-out HR*, yakni fokus pada proses internal (misalnya efisiensi rekrutmen, administrasi gaji, pelatihan karyawan). Tujuannya adalah membuat sistem lebih rapi

dan hemat biaya. Pendekatan *outside-in* HR mempertanyakan “Apakah praktik SDM kita benar-benar mendukung nilai yang diharapkan pelanggan dan *stakeholder* eksternal?” Contoh pergeseran ini:

Dari efisiensi pelatihan ke pelatihan yang meningkatkan *customer experience*.

Dari administrasi kompensasi ke *reward system* yang menarik talenta sesuai kebutuhan pasar global. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif bukan hanya mengelola tim, tetapi juga mengorkestrasi budaya dan perubahan agar organisasi relevan dengan tuntutan pasar.

D. RANGKUMAN

Dalam organisasi yang berdaya saing, SDM memegang posisi strategis, yakni memastikan talenta yang tepat berada di peran yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan biaya yang tepat, dan nilai tambah yang terukur. Peranan strategis ini menuntut kemampuan menerjemahkan strategi korporasi ke keputusan SDM yang berdampak pada produktivitas, inovasi, kualitas layanan, dan keberlanjutan kinerja. Terdapat beberapa teori yang menguatkan peran sumber daya manusia sebagai jalan bagi perusahaan mencapai keunggulan bersaing, mulai dari teori *Resource Based View* (RBV), *human capital*, model AMO, hingga *strategic fit*.

Dalam mendukung keselarasan dengan strategi organisasi, praktik kunci SDM harus memperhatikan: seleksi dan penempatan berbasis kompetensi, Prinsip “*the right man in the right place at the right time*” hanya bisa tercapai jika penempatan memperhatikan kecocokan antara: Kompetensi individu dengan tuntutan jabatan, dan potensi pengembangan individu dengan jalur karir organisasi. Selain itu, adanya pembelajaran dan pengembangan yang diarahkan untuk membangun *learning agility*.

Tidak hanya itu, organisasi juga perlu membangun desain kerja yang memperhatikan *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan adanya *feedback*; Manajemen kinerja yang menggunakan pendekatan *continuous performance management*

agar mampu menggerakkan perilaku strategis; Kebijakan kompensasi yang memperhatikan prinsip keadilan internal, daya saing eksternal, dan *pay for performance*, serta kepemimpinan efektif yang tidak hanya mengelola tim, tetapi juga mengorkestrasi budaya dan perubahan agar organisasi relevan dengan tuntutan pasar.

E. SOAL LATIHAN

1. Apa sajakah peran baru manajemen SDM menurut Ulrich?
2. Bagaimanakah sumber daya yang mampu memberikan keunggulan bersaing menurut teori *Resource Based View* (RBV)?
3. Jelaskan perbedaan *best practice* dengan *best fit* dalam praktik SDM!
4. Apakah perbedaan pembelajaran/pendidikan dan pengembangan dalam manajemen SDM?
5. Jelaskan bagaimana praktik SDM yang bergeser dari pendekatan *in-side out* HR menuju ke *outside-in* HR!

F. REFERENSI

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Phillips, J. J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. FAT Conference.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

A. DESKRIPSI SINGKAT

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan bagian paling krusial dalam administrasi kepegawaian suatu organisasi. Berapa jumlah dan bagaimana kualifikasi sumberdaya yang ada saat ini akan sangat menentukan dalam menyusun perencanaan sumberdaya manusia. Seperti juga halnya dengan perencanaan dalam bidang lainnya, perencanaan sumberdaya manusia mencakup kebutuhan sumberdaya manusia suatu organisasi untuk masa yang akan datang. Kebutuhan ini bukan hanya dalam jumlah, tetapi juga kualifikasi dan kualitasnya. Oleh sebab itu sangat penting bagi organisasi untuk menyusun rencana kebutuhan sumberdaya manusia ini agar sumberdaya manusia yang dimiliki dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi untuk berkompetisi di masa depan.

Bab ini secara khusus membahas tentang beberapa aspek krusial dalam perencanaan sumberdaya manusia organisasi bisnis, seperti siklus perencanaan, tujuan, kebijakan, dan strategi perencanaan. Dengan memahami bab ini diharapkan mahasiswa dapat melakukan perencanaan sumberdaya manusia bagi organisasi tempat mereka bekerja dengan baik sehingga kehadiran mereka di perusahaan memiliki arti yang penting.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang pengertian, tujuan perencanaan SDM, dan kebijakan perencanaan SDM di perusahaan.

C. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Perencanaan SDM merupakan unsur penting dalam mengembangkan "strategic planning" suatu organisasi. *Strategic Planning* merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut. Ivancevich (1995) mengatakan bahwa :

"Human Resource Planning (HR planning) is both a process and a set of plans. It is how organizations assess the future supply of and demand for human resources. An effective HR plan also provides mechanisms to eliminate any gaps that may exist between supply and demand. Thus, HR planning determines the numbers and types of employees to be recruited into the organization or phased out of it".

(Perencanaan SDM selain merupakan sebuah proses juga merupakan sebuah rencana. Dengan cara tersebut, organisasi menelusuri ketersediaan dan kebutuhan SDM yang diperlukan di masa yang datang. Sebuah rencana SDM yang efektif juga memungkinkan terjadinya mekanisme pengurangan kesenjangan antara persediaan dan kebutuhan dalam bentuk apapun yang mungkin terjadi. Selain itu, dari perencanaan SDM dapat ditentukan jumlah dan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan atau dikeluarkan organisasi yang bersangkutan).

Sedangkan dalam kaitan perencanaan strategis dalam upaya pengembangan sumberdaya manusia Ivancevich (1995) juga mengatakan:

HRP goes hand in hand with an organization's strategic planning. Strategic Planning refers to an organization's decision about what it wants to accomplish (its mission) and how it wants to go about accomplishing it. Although HRP is important for developing a strategic plan, it is perhaps even more critical to the implementation of the plan. Thus, once the strategy is set, the HRM

function must do its part to ensure the strategy " success, there by helping the organization to achive its objectives "

("Perencanaan SDM bergerak seiring dengan perencanaan strategis organisasi. Perencanaan strategis adalah keputusan organisasi tentang apa ingin dicapai oleh organisasi (misinya) dan bagaimana keinginan itu dapat dicapai. Selain posisinya yang sangat penting dalam mengembangkan rencana, keberadaan PSDM akan lebih terasa pada saat rencana ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan fungsinya sedemikian rupa sehingga strategi tersebut dijamin berhasil, dan tercapainya tujuan yang diinginkan organisasi").

Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan proses pengkajian kebutuhan sumber daya manusia dimasa yang akan datang serta pembuatan perencanaan program untuk memastikan kompetensi dan kemandirian kerja pegawai yang dikaitkan dengan tujuan organisasi. Ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu :

1. Kegiatan untuk menyediakan sumber daya manusia seperti - rekrutmen, seleksi, dan penempatan.
2. Prakiraan permintaan dan penawaran SDM di masa yang akan datang, seperti mutasi, promosi, pensiun, pengunduran diri, dan pemecatan.
3. Rencana untuk memperbesar SDM yang qualified seperti kajian kebutuhan diklat, dan pengembangan, dan
4. Pengawasan dan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian prestasi kerja.

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut dengan sumberdaya yang tersedia agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi". Hal ini juga diungkapkan oleh De Cenzo dan Robbins (1999) dengan mengatakan bahwa perencanaan sumberdaya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan sumberdaya manusia dalam organisasi.

Dalam kaitan dengan perencanaan strategik, perencanaan SDM merupakan unsur penting dalam mengembangkan perencanaan strategis suatu organisasi, sedangkan perencanaan strategis itu sendiri menurut Ivancevich (1995) merupakan keputusan organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut. Melalui perencanaan SDM, misi dan sasaran yang tertuang dalam tujuan organisasi serta rincian cara pencapaian yang ada dalam perencanaan strategis akan dilakukan oleh seluruh SDM organisasi secara baik. Perencanaan SDM merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi karena dengan perencanaan SDM yang efektif akan dapat diperoleh tenaga terampil kapanpun tenaga kerja itu dibutuhkan oleh organisasi. Walker menyebutnya dengan istilah *'just in-time talent'*. Dalam posisi seperti ini, proses perencanaan SDM menjadi sangat penting.

Perencanaan SDM juga sangat penting bagi pendayagunaan SDM untuk mengetahui apakah (a) jumlah, jenis dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan; dan (b) kapan, dan bagaimana promosi untuk melaksanakan promosi, diklat, pengurangan pegawai, rekrutmen, seleksi dan pengembangan karier. Pada hakikatnya, sasaran perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi a) mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas yang diperlukan; dan b) mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan SDM (Armstrong, 1994).

Fokus perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Dalam hubungan ini "tepat" dilihat secara kontekstual dalam kaitannya dengan pelaksanaann kewajiban sosial organisasi, pencapaian tujuan organisasi, dan pencapaian tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Tuntutan penyelenggaraan fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan baik terlihat lebih jelas lagi apabila diingat bahwa dalam usaha mencapai ketiga hal tersebut setiap organisasi dihadapkan kepada berbagai faktor yang lingkungan yang berada di

luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. (Siagian, 2000). Perencanaan sumberdaya manusia dilakukan bila ada perubahan lingkungan atau rencana tertentu berkenaan dengan keadaan pegawai. Perubahan lingkungan akan memberi pengaruh pada administrasi negara yang berkenaan dengan struktur dan komposisi pegawai.

Pada dasarnya perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan meramalkan, menghitung dan memperkirakan struktur dan komposisi pegawai pada saat-saat yang dikehendaki. Perencanaan ini juga berkaitan dengan upaya menurunkan rangkaian ketidakpastian dimasa yang akan datang dan sangat penting baik untuk tujuan organisasi maupun karyawannya. Kelebihan atau kekurangan SDM untuk suatu organisasi mempunyai dampak positif maupun negatif. Hal ini berarti bahwa perkiraan akan kebutuhan SDM harus akurat karena akan mempengaruhi daya saing suatu organisasi dan masa depan karyawan. Oleh karenanya perencanaan haruslah bersifat pasti, bukan diputuskan secara mendadak sebagai reaksi terhadap suatu krisis. Menyadari hal tersebut, maka dalam perencanaan dituntut tenaga perencanaan yang memadai baik kuantitas maupun kualitasnya.

TUJUAN PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

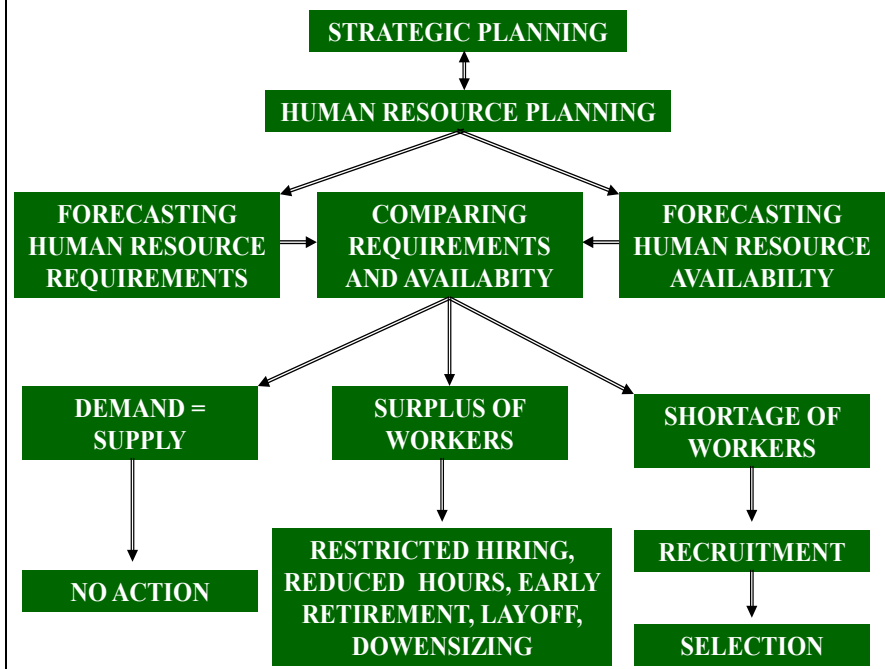
Perencanaan SDM adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa yang akan datang. Dalam perencanaan SDM, tindakan-tindakan yang dilakukan dimaksudkan agar dalam organisasi yang telah mempunyai tujuan yang sesuai dapat didukung sepenuhnya oleh SDM yang ada dalam organisasi. Secara lebih rinci tujuan perencanaan SDM adalah (1) pemanfaatan SDM secara efisien dan efektif; (2) mengembangkan SDM yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja; (3) mengembangkan kesempatan karier yang lebih efektif; (4) memadukan kegiatan SDM dan tujuan organisasi secara efisien; (5) membantu proses rekrutmen secara lebih ekonomis; dan (6) membantu pengembangan sistem informasi SDM sehingga dapat memfasilitasi kegiatan SDM dan unit organisasi.

KEBIJAKAN PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Perencanaan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kebijakan organisasi secara keseluruhan. Kegiatan ini bukanlah sesuatu yang dapat berdiri sendiri namun sangat terkait dengan berbagai kegiatan lain dalam proses personalia. Ada banyak aktivitas yang terkait dengan perencanaan sumberdaya manusia, seperti analisis jabatan dan beban kerja, rekrutmen, serta seleksi pegawai. Semua ini menjadikan perencanaan sumberdaya manusia sebagai sentra aktivitas dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

Saefullah (2012) mengatakan bahwa perencanaan sumberdaya manusia merupakan bagian dari perencanaan strategis yang dibuat oleh perusahaan. Perencanaan sumberdaya manusia ini merupakan aktifitas menentukan kebutuhan tenaga kerja, menentukan tenaga kerja yang ada, dan membandingkan antara kebutuhan dengan tenaga kerja yang tersedia. Ada tiga kemungkinan dari hasil kegiatan ini, yaitu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sama dengan jumlah yang tersedia, kelebihan tenaga kerja, dan kekurangan tenaga kerja. Setiap kemungkinan ini membawa konsekuensi yang berbeda. Jika tenaga kerja yang dibutuhkan sama dengan yang tersedia maka perusahaan tidak perlu melakukan rekrutmen atau mengurangi jumlah tenaga kerja yang ada. Akan tetapi jika jumlah yang dibutuhkan lebih banyak dibandingkan dengan yang tersedia saat ini maka harus dilakukan rekrutmen untuk menutupi kebutuhan tersebut. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan tenaga kerja maka yang harus dilakukan perusahaan adalah mengurangi tenaga kerja yang ada, baik melalui pensiun dini, PHK, atau jalur merumahkan karyawan.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux dalam Saefullah (2012)



Gambar 5.1. Aktivitas yang terkait dengan perencanaan sumberdaya manusia.

D. RANGKUMAN

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan aktivitas yang krusial dalam suatu proses pengelolaan sumberdaya manusia. Perencanaan sumberdaya manusia didefinisikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan sumberdaya manusia dan membandingkannya dengan sumberdaya manusia yang tersedia. Aktivitas ini berampak pada kebijakan rekrutmen dan seleksi serta pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dengan tenaga kerja. Perencanaan sumberdaya manusia mempunyai beberapa tujuan yaitu (1) pemanfaatan SDM secara efisien dan efektif; (2) mengembangkan SDM yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja; (3) mengembangkan kesempatan karier yang lebih efektif; (4) memadukan kegiatan SDM dan tujuan organisasi secara efisien; (5) membantu proses rekrutmen secara lebih ekonomis; dan (6)

membantu pengembangan sistem informasi SDM sehingga dapat memfasilitasi kegiatan SDM dan unit organisasi.

Sebagai bagian dari proses personalia yang lebih besar, kegiatan perencanaan sumberdaya manusia memiliki keterkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan dibidang sumberdaya manusia. Kegiatan ini akan mempengaruhi beberapa kebijakan seperti kebijakan untuk merekrut dan menyeleksi calon tenaga kerja atau kebijakan untuk melakukan perampangan tenaga kerja. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa perencanaan sumberdaya manusia merupakan sentral dari keseluruhan aktifitas administrasi sumberdaya manusia.

E. SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengertian perencanaan sumberdaya manusia yang saudara ketahui.
2. Sebutkan tujuan dari perencanaan sumberdaya manusia?
3. Uraikan keterkaitan antara kegiatan perencanaan sumberdaya manusia dengan berbagai kegiatan lain dalam proses personalia.

F. REFERENSI

- Amstrong, Michael. 1994. Seri Pedoman Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta : Elex Media Computindo
- Ivancevich, John. 2001. Human Resources Management. New York : McGraw-Hill
- Siagian, Sondang P. 2000. Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi 1. Jakarta : Bumi Aksara
- De Cenzo, David A dan Stephen P Robbins. 1999. Human Resource Management. New York.: John Wiley & Sons.

ANALISIS JABATAN

A. DESKRIPSI SINGKAT

Analisis jabatan merupakan aktifitas yang dilakukan dalam rangka menentukan kesesuaian antara jabatan yang tersedia dengan spesifikasi calon yang akan menduduki jabatan tersebut. Analisis jabatan sangat terkait dengan aktifitas perencanaan tenaga kerja. Melalui kegiatan analisis jabatan juga ditentukan kualifikasi calon yang diinginkan dan metode seleksi yang tepat untuk itu. Secara umum dapat dikatakan bahwa analisis jabatan merupakan suatu kegiatan menguraikan pekerjaan yang ada dalam suatu jabatan, yang meliputi tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Penguraian pekerjaan ini pada akhirnya akan menentukan spesifikasi jabatan dan kualifikasi calon untuk jabatan tersebut.

Bab ini secara khusus membahas tentang analisis jabatan dalam lima bagian yang terdiri dari pengertian dan tujuan analisis jabatan, uraian jabatan, hubungan analisis jabatan dan fungsi manajemen sumberdaya manusia, dan metode analisis jabatan. Diharapkan setelah mempelajari pokok bahasan ini mahasiswa mempunyai pemahaman yang lebih baik dan mampu melakukan analisis jabatan di tempat mereka bekerja.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang Konsep analisis jabatan dan konsep-konsep lain yang terkait dengan analisis jabatan.

C. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN ANALISIS JABATAN

Analisis merupakan aktifitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik

Analisis jabatan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo (1994), "Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu." Flippo menekankan bahwasanya ada dua kegiatan utama dalam analisis jabatan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam.

Dalam organisasi terdapat posisi yang harus diisi melalui pekerjaan yang ada. posisi pekerjaan yang sudah ada biasa diketahui lewat lowongan-lowongan perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus memahami bahwa untuk memelihara koordinasi pekerjaan maka pengetahuan tentang analisis jabatan dan desain pekerjaan tidak boleh dilewatkan. Untuk meraih kualitas kerja yang tinggi, organisasi harus memahami dan menyeraskan permintaan kerja dan individu. Hal ini disebut analisis jabatan atau analisis pengetahuan pada susunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan kegiatan sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh evaluasi penyelia pada pekerjaan karyawan harus didasarkan pada kinerja dan tuntutan kerja. Pada perusahaan kecil, manajer lini mungkin melaksanakan analisa jabatan, tapi biasanya pekerjaan selesai oleh seorang professional sumber daya manusia. Beberapa organisasi besar mungkin mempunyai department manajemen kompensasi yang di dalamnya termasuk analisis jabatan.

Menurut Dessler (2006) analisis jabatan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis jabatan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk jabatan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan,

1. Aktivitas pekerjaan,
2. Perilaku manusia,
3. Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan,
4. Standar prestasi,
5. Konteks pekerjaan, dan
6. Persyaratan manusia.

TUJUAN ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis jabatan, yang juga merupakan tujuan analisis pekerjaan yaitu,

- 1) Memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat.
- 2) Memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja.
- 3) Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

Sedangkan menurut Flippo (1994), hasil-hasil dari analisis pekerjaan, seperti uraian dan spesifikasi pekerjaan akan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut,

- 1) Pengabsahan atas prosedur-prosedur pengangkatan,
- 2) Pelatihan,
- 3) Evaluasi pekerjaan,
- 4) Penilaian prestasi
- 5) Pengembangan karir,
- 6) Organisasi,
- 7) Perkenalan,
- 8) Penyuluhan,
- 9) Hubungan perburuhamn dan

10) Penataan kembali pekerjaan.

Sebuah penelitian yang dikemukakan oleh Flippo terhadap 899 perusahaan menunjukkan bahwa hasil proses analisis pekerjaan dipergunakan untuk, membuat rincian kerja (75%), pelatihan (60%), penyusunan tingkat upah dan gaji (90%), menilai personalia (60%), pemindahan dan promosi (70%), pengorganisasian (50%), orientasi karyawan baru (36%), penyuluhan (25%), dan seterusnya.

Analisis jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk jabatan itu. Analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

Analisis jabatan disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan, memiliki kegunaan lain, yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja. Spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang digunakan sebagai pembanding para calon tenaga kerja. Isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi pegawai yang akan dilakukan.
2. Pelatihan. Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Evaluasi kinerja. Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.
4. Penilaian prestasi. Untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.
5. Promosi dan transfer pegawai. Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.
6. Organisasi. Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen akan untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran tujuan organisasi tercapai. Hal ini untuk mengindikasikan ada tidaknya yang perlu diubah dalam suatu organisasi.

7. Induksi. Uraian jabatan sangat berguna, terutama pada pegawai baru, untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
8. Konsultasi. Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberisn kosultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

URAIAN JABATAN (JOB DESCRIPTION)

Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja, juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat penyusun, departemen, dan lokasi. Jika organisasi membuat jabatan baru maka membutuhkan persiapan uraian jabatan, yang menggunakan proses atau tahapan-tahapan. Uraian jabatan dapat dibuat kembali secara periodik dan bisa diperbarui jika memang perlu. Penilaian kinerja merupakan peluang yang baik untuk memperbarui uraian jabatan. Menyiapkan beberapa uraian jabatan prosesnya membutuhkan waktu yang cukup lama. Secara nyata, analisis jabatan mungkin menggunakan kepustakaan sebagai dasar deskripsi, seleksi untuk satu tipe pekerjaan, dan kemudian dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ada beberapa konsep yang dihasilkan dari kegiatan uraian jabatan, yaitu :

a. Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*)

Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu. Pengetahuan menunjuk pada informasi prosedural yang penting untuk keberhasilan kinerja. Keterampilan adalah tingkat kemahiran individu dalam penyelesaian tugas. Dengan pengetahuan dan pengalaman, dapat diperoleh kemampuan dalam pekerjaan untuk persiapan spesifikasi jabatan. Kemampuan menunjukkan kecakapan individu secara umum dan karakter lain mungkin menjadi ciri personal individu atau motivasi positif dan dapat dikembangkan. Beberapa jabatan juga mempunyai permintaan resmi, seperti lisensi atau sertifikat.

Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan, perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Dalam pencatatan deskripsi jabatan, informasi bisa datang dari kombinasi kinerja jabatan individu, penyelia, atau perencanaan jabatan dan pelatihan analisis jabatan.

b. Standar Kinerja Jabatan (*Job performance standard*)

Standar kinerja jabatan berfungsi sebagai target akan usaha yang harus dilakukan oleh pekerja serta sebagai kriteria untuk mengukur apakah pekerjaan tersebut berhasil dilaksanakan ataukah tidak.

Dalam standar kinerja jabatan dicantumkan informasi tentang target-target yang harus dicapai dan ukuran-ukuran keberhasilan kerja. Apabila target dan kriteria yang ada didalam standar kinerja jabatan ini tidak terpenuhi, maka bisa disimpulkan bahwa pekerja tidak berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sukses.

c. Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Sangat penting untuk melakukan desain pekerjaan, karena orang banyak menghabiskan waktu untuk bekerja. Desain pekerjaan membutuhkan struktur perjaan seprti isi, fungsi, dan hubungan pekerjaan. Kebutuhan akan perencanaan organisasional, kebutuhan keselamatan, dan kelangsungan hidup organisasi jelas sangat dipengaruhi oleh desain dan tata letak pabrik. Disamping itu, kebutuhan akan afiliasi dengan manajemen maupun kelompok dan kekuasaan sangat mempengaruhi desain pekerjaan,

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tuga, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. Desain pekerjaan memasukan elemen tugas, fungsi, hubungan, kompensasi, keahlian, pengetahuan, kemampuan pada setiap pekerjaan. Desain pekerjaan merupakan salah satu factor pendorong keberhasilan produktivitas organiasi. Dari dimensi organisasi, cara pengelompokan tugas dan tanggung jawab dapat mempengaruhi produktivitas dan biaya. Pekerjaan yang tidak terselesaikan atau terlalu sulit untuk dilakukan

serta pekerjaan yang membosankan akan menyebabkan perputaran karyawan yang tinggi. Bagi seorang karyawan motivasi dan kepuasan kerja menjadi dua factor penting dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Dua hal tersebut dapat membantu pencapaian tujuan dan sasaran,terlebih jika organisasi mampu dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakberhasilan dari dua faktor tersebut.

HUBUNGAN ANALISIS JABATAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan berguna bagi perencanaan dan implemementasi fungsi atau aktivitas manajemen SDM yang lain. Beberapa kegunaan analisis jabatan adalah :

1. Rancangan dan struktur organisasi
2. Perencanaan sumber daya manusia
3. Evaluasi jabatan dan balas jasa
4. Rekrutmen
5. Seleksi
6. Penempatan
7. Orientasi pelatihan dan pengembangan
8. Penilaian kinerja
9. Perencanaan jalur karier
10. Hubungan pekerja
11. Perancangan peralatan dan perbaikan metode kerja
12. Perancangan jabatan /pekerjaan
13. Keselamatan kerja.

Langkah pokok dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan informasi analisis jabatan adalah:

1. Mengevaluasi pengaruh lingkungan terhadap pekerjaan.
2. Menghilangkan persyaratan jabatan yang tidak perlu,yang dapat menciptakan disriminasi pengadaan tenaga kerja.
3. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia dimasa depan.
4. Mencocokkan pelamar dengan lowongan yang tersedia.
5. Menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan yang baru dan karyawan berpengalaman.
6. Membuat rencana pengembangan potensi karyawan.
7. Menetapkan standard kinerja realistis.

8. Menetapkan karyawan pada pekerjaan yang memungkinkan menggunakan keterampilan secara efektif.

METODE ANALISIS JABATAN

Pengumpulan informasi tentang sebuah jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan sejumlah teknik tertentu. Berikut ini adalah beberapa metode pengumpulan data yang lazim digunakan oleh analisis jabatan untuk memperoleh data dan informasi jabatan.

1. Angket Terstruktur

Dalam cara ini, para pekerja disajikan daftar tugas – tugas, daftar perilaku kinerja (misalnya, melakukan negosiasi, mengoordinasikan, menggunakan kedua tangan), atau keduanya, fokus tugas – tugas itu terletak pada apa yang dihasilkan. Ini adalah pendekatan berorientasi pada pekerjaan (*job oriented approach*). Di sisi lain, perilaku kerja berfokus pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan ini merupakan *worker – oriented approach*).

2. Pengamatan

Analisis mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerja yang sedang melakukan sebuah pekerjaan. Tanpa intervensi apapun, analisis mencatat tentang apa, mengapa, dan bagaimana berbagai bagian pekerjaan itu dilakukan. Biasanya, informasi ini dicatat dalam sebuah formulir standar.

3. Wawancara

Untuk pekerjaan – pekerjaan yang tidak memungkinkan analisis untuk benar-benar melakukan pekerjaan tersebut atau bila pengamatan tidak praktis untuk dilaksanakan (misalnya: arsitek), maka analisis perlu mengandalkan deskripsi dari pekerja itu sendiri tentang apa yang ia kerjakan, mengapa dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan.

4. Catatan Karyawan

Mirip dengan metode wawancara, dengan metode ini analisis menyandarkan diri pada informasi yang berasal dari catatan karyawan tentang apa, mengapa, dan bagaimana ia melakukan pekerjaan.

5. Kinerja

Dengan pendekatan ini, analis benar-benar melakukan pekerjaan yang sedang dikajinya untuk memperoleh informasi tangan pertama tentang sebuah pekerjaan.

D. RANGKUMAN

Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Ada tiga tujuan dari kegiatan analisis jabatan, yaitu memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, dan menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif. Kegiatan analisis jabatan menghasilkan uraian tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja atau yang lebih dikenal dengan uraian jabatan. Uraian jabatan akan menentukan spesifikasi jabatan, yaitu karakteristik jabatan dan persyaratan jabatan.

Kegiatan analisis jabatan berhubungan dengan fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya, seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian prestasi, serta program training dan pengembangan yang harus dilakukan perusahaan agar terdapat kesesuaian antara spesifikasi jabatan dengan tenaga kerja yang memangku jabatan. Beberapa metode dalam analisis jabatan dapat digunakan seperti angket, pengamatan, dan wawancara.

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian dari analisis jabatan dan tujuannya.
2. Apakah yang disebut dengan uraian jabatan dan apakah hasil dari kegiatan menguraikan jabatan ini?
3. Jelaskan beberapa fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terkait secara langsung dengan kegiatan analisis jabatan.

F. REFERENSI

- Dessler, Gary. 1996. Manajemen Sumberdaya Manusia. Alih Bahasa Moh. Mas'ud. Jakarta : Erlangga
- Flippo, Edwin B. 1996. Personnel Management. 5th Edition. Kogakusha : McGraw-Hill

REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBERDAYA MANUSIA

A. DESKRIPSI SINGKAT

Rekrutmen dan seleksi merupakan aktifitas yang penting dalam administrasi sumberdaya manusia dalam rangka pengadaan calon-calon tenaga kerja yang potensial bagi perusahaan. Melalui rekrutmen dan seleksi perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang berpotensi untuk dikembangkan melalui berbagai sumber yang ada di pasar tenaga kerja. Kegiatan rekrutmen dan seleksi tidak terlepas dari kegiatan personalia sebelumnya, yaitu perencanaan sumberdaya manusia dan kegiatan analisis jabatan. Kegiatan rekrutmen dimulai saat perusahaan memutuskan untuk mencari calon-calon pelamar dan berakhir saat lamaran calon mereka diterima. Sedangkan proses seleksi dimulai sejak diterimanya lamaran sampai ada keputusan diterima atau ditolaknya seorang calon pegawai.

Bab ini membahas rekrutmen dan seleksi sumberdaya manusia secara utuh baik pengertian, tujuan, proses, maupun sumber-sumber tenaga kerja yang terdapat di bursa tenaga kerja. Pembahasan dalam bab ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada mahasiswa bagaimana seharusnya rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh sebuah organisasi bisnis.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang pengertian rekrutmen, tujuan, sumber-sumber rekrutmen dan memberikan analisis yang tajam tentang fenomena rekrutmen.

C. PENYAJIAN MATERI

REKRUTMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Definisi Rekrutmen

Secara umum, para ahli mendefinisikan rekrutmen dapat dibedakan menjadi dua. Pertama, para ahli mendefinisikan rekrutmen sebagai proses mencari dan menemukan calon tenaga kerja. Kedua, beberapa ahli juga mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu aktivitas mencari pelamar (Simamora, 1997). Dalam hal ini Simamora (1997) mendefinisikan rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sementara itu menurut Werther dan Davis (1996), rekrutmen merupakan suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cakap untuk menempati suatu posisi suatu jabatan. Proses seleksi dimulai ketika perekrut mencari dan berakhir ketika mereka sudah menerima surat lamaran. Handoko mendefinisikan rekrutmen sebagai proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Definisi ini hampir sama dengan yang diungkapkan oleh Gomes (1995) bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Demikian juga dengan Schermerhorn (1997) yang mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif

akan membawa peluang pekerjaan kepada orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Untuk memperoleh tenaga kerja yang diinginkan oleh perusahaan dalam jumlah yang tepat maka perusahaan dapat memperolehnya dari dalam atau luar perusahaan. Untuk memilih, menarik, dan memperoleh tenaga kerja dari dalam atau dari perusahaan, beberapa variabel berikut perlu dipertimbangkan, yaitu:

1. Pengaruh kebijakan rekrutmen terhadap sikap dan tindakan para karyawan perusahaan.
2. Tingkat spesialisasi yang diinginkan dari para karyawan.
3. Partisipasi yang diinginkan dari para karyawan.
4. Diterimanya prinsip senioritas.
5. Mobilitas manajer dalam usaha memajukan perusahaan.

Tingkat kesulitan dalam melakukan rekrutmen tergantung pada beberapa faktor, yaitu Peraturan pemerintah dan serikat pekerja, kondisi pasar tenaga kerja, dan komposisi tenaga kerja dan lokasi perusahaan.

Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah menyediakan sekelompok calon tenaga kerja yang cukup banyak agar manajer dapat memilih karyawan yang mempunyai kualifikasi yang mereka perlukan. Menurut Henry Simamora (1997) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Proses Rekrutmen

Menurut Simamora (1997), proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu :

1. Penyusunan strategi untuk merekrut. Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.
2. Pencarian pelamar-pelamar kerja. Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah, universitas.
3. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok/penyaringan. Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.
4. Pembuatan kumpulan pelamar. Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Sistem Rekrutmen

Menurut Simamora (1997), untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

1. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
2. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.
3. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
7. Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

Metode Rekrutmen

1. Rekrutmen Internal

a. *Job posting* dan *job bidding*

Job posting adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang adanya posisi yang lowong dalam organisasi perusahaan. *Job bidding* adalah teknik atau mekanisme memberikan kesempatan kepada para karyawan yang percaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk melamar posisi yang lowong.

b. Referensi pegawai lama

c. Rencana suksesi

Sumber-sumber rekrutmen internal memiliki keuntungan yaitu mengizinkan pihak manajemen untuk mengamati calon untuk promosi atau transfer selama jangka waktu tertentu dan mengevaluasi potensi dan kinerja orang tersebut. Organisasi yang memberikan promosi pada karyawannya untuk mengisi jabatan yang

kosong bisa saja memotivasi karyawan itu untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

2. Rekrutmen Eksternal

Jika sumber-sumber internal tidak dapat memenuhi kebutuhan manajemen akan calon-calon untuk mengisi jabatan yang lowong maka perusahaan dapat menggunakan sumber eksternal. Sumber rekrutmen eksternal yang dimaksud adalah sekolah, universitas, agen tenaga kerja, serikat pekerja, media massa, dan lain-lain. Rekrutmen eksternal dilakukan jika:

- a. Perlu mengisi jabatan-jabatan *entry level*.
- b. Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki.
- c. Memerlukan pekerja dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru.

Walker (1992) mengemukakan bahwa merekrut pekerja dari luar organisasi menjadi penting karena :

- a. Memungkinkan masuknya bakat-bakat baru dengan gagasan baru, pengalaman yang berbeda, keragaman keterampilan, dan pendidikan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan yang perlu dilakukan.
- b. Mendorong masuknya keragaman budaya ke lingkungan kerja dan masuknya wakil-wakil minoritas ke dalam berbagai kategori pekerjaan.
- c. Secara berkelanjutan menciptakan suatu standar mutu untuk mengarahkan pelatihan dan pengembangan internal serta keputusan-keputusan seleksi/retensi.
- d. Memungkinkan masuknya bakat-bakat yang lebih muda dan kurang pengalaman (dengan biaya yang lebih rendah) ke dalam jalur pengembangan jangka panjang.

SELEKSI SUMBERDAYA MANUSIA

Pengertian Seleksi

Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada rekrutmen tenaga kerja yang telah dilakukan perusahaan.. Pengadaan tenaga kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang qualified. Proses penyusunan kepegawaian yang berfungsi untuk mendapatkan the

right people in the right position at the right time, merupakan salah satu tugas penting manajemen SDM. Proses seleksi bersama dengan proses pengadaan tenaga kerja, merupakan dua tahapan manajemen SDM yang memberikan darah kehidupan bagi organisasi/perusahaan.

Seleksi adalah proses pemilihan calon pegawai yang telah menyampaikan lamaran pekerjaan pada perusahaan (French, 1986; Nitisemito, 1992). Hal ini juga diperkuat oleh Veithzal Rivai (2008). Menurut Veithzal Rivai (2008), seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi (Mathis dan Jackson (2006). Sedangkan Andrew E. Sikula mengatakan bahwa bahwa: *"Selecting is choosing. Any alection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the deciation to hire a limited number of workers from a group of potential employees"*. (dalam Mangkunegara, 2002).

Seleksi bukan hanya proses memilih, namun lebih dari itu, dalam seleksi ada langkah-langkah sistematis dan realistis untuk memutuskan menolak atau menerima seorang calon karyawan. Proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi (Sunnyoto (2008). Menurut Siagian (1994) seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Ditegaskan oleh Martoyo (1994), seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai deskripsi jabatan dan atau sesuai dengan

kebutuhan organisasi. Sedangkan Schuler (1990) menyatakan bahwa seleksi adalah proses pengumpulan data tentang pelamar pekerjaan untuk menentukan siapa yang layak dikontrak untuk posisi jangka pendek atau jangka panjang.

Berdasarkan tahapan dalam penerimaan calon pegawai, proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dan kepentingan organisasi.

Seleksi adalah suatu proses menyaring para pelamar guna memilih yang terbaik untuk diterima bekerja di perusahaan. Penyaringan adalah proses pemisahan individu yang paling besar kemungkinan akan berhasil dalam suatu pekerjaan dan cocok masuk organisasi, dari individu lain dari sejumlah besar pelamar. Jika proses ini mengurangi sejumlah besar pelamar sampai tinggal satu pelamar, penyaringan menjadi sama dengan seleksi. Akan tetapi tidak selalu demikian halnya. Secara konseptual, penyaringan dan seleksi adalah dua proses yang berbeda, yaitu kegiatan penyaringan mendahului kegiatan seleksi. Metode penyaringan utama yang digunakan oleh organisasi-organisasi, akan digunakan kata tes untuk membedakannya dengan lamaran, wawancara atau metode penyaringan lain. Harus disadari bahwa tes merupakan suatu sumber informasi yang secara hukum digunakan untuk membuat keputusan dalam seleksi. Untuk praktisnya, semua metode penyaringan harus dianggap sebagai tes, apapun bentuk sebenarnya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses meneliti dan memilih dari sekelompok pelamar yang didapat dari berbagai sumber untuk mendapatkan pelamar yang paling sesuai dengan posisi yang ditawarkan. Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen tidak menghendaki menerima pegawai yang tidak cakap dan yang akan cepat keluar sebab dapat menimbulkan kerugian yang besar.

Aktifitas Yang Mendasari Kebijakan Seleksi

Ada beberapa aktivitas yang mendasari kebijakan seleksi, yaitu :

- a. Analisis jabatan yang meliputi uraian pekerjaan, spesifikasi individu dan standar tampilan kerja pada setiap posisi.
- b. Perencanaan SDM meliputi identifikasi lowongan, identifikasi pegawai yang dapat dipromosikan/ditransfer, dan metode rekrutmen untuk sumber daya eksternal.
- c. Rekrutmen, yang memungkinkan terkumpulnya berkas lamaran yang akan diseleksi.

Tujuan utama seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka dasar kebijakan dalam seleksi adalah pemenuhan persyaratan kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi, yang mencakup :

1. Keahlian

Idealnya keahlian merupakan kualifikasi utama dasar kebijaksanaan proses seleksi. Keahlian yang dimaksud dapat berupa kemampuan teknik, *Human Skill*, dan *Conceptual Skill*. Kemampuan teknik adalah ketrampilan fisik (tangan) seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Human Skill*, adalah keahlian berkomunikasi di dalam berhubungan dengan orang lain dan atau mempengaruhi orang lain. *Conceptual Skill* adalah kemampuan membuat suatu konsep serta menuangkan atau mengaplikasikannya dalam bentuk kagiatan.

2. Pengalaman

Pada kondisi di mana penawaran tenaga kerja lebih banyak dari permintaan, maka pengalaman kerja pelamar menjadi keunggulan tersendiri. Kecenderungan organisasi/perusahaan lebih memilih mereka yang berpengalaman karena mereka dipandang lebih mampu mengerjakan tugas yang nantinya akan diberikan. Besarnya pengaruh pengalaman pada keputusan seleksi seringkali menyebabkan pelamar membuat pengalaman “palsu”. Untuk menghindari hal tersebut, maka cek dan recek harus dilakukan.

3. Jenis Kelamin

Hingga saat ini kita masih mendengar perjuangan kaum wanita di beberapa negara yang belum mendapatkan hak yang sama dengan pria. Namun demikian bukan berarti wanita dengan serta-merta bebas diletakkan di semua jenis pekerjaan. Sebagai contoh, perundang-undangan melarang setiap perusahaan untuk mempekerjakan wanita di pertambangan. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin menjadi salah satu dasar dalam proses seleksi.

4. Pendidikan (Formal dan Nonformal)

Kualifikasi pelamar merupakan cerminan dari hasil pendidikan dan latihan yang diperoleh sebelumnya. Pendidikan dan pelatihan pelamar akan menentukan hasil seleksi terutama yang berkaitan dengan kesesuaian antara kualifikasi pelamar dengan kualifikasi yang diharapkan organisasi. Pendidikan dan latihan yang pernah dialami pelamar sebelumnya juga dapat menentukan hasil seleksi selanjutnya seperti keputusan penempatan bila yang bersangkutan diterima, sehingga *“The right man on the right place”* lebih dapat didekati.

5. Keadaan Fisik/Kesehatan

Keadaan fisik seseorang (terutama kesehatannya) dipercaya memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas kerjanya. Karena semua organisasi/perusahaan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerjanya yang sehat jasmani dan rohani. Di samping itu untuk jenis pekerjaan tertentu (ABRI, Pramugari, foto model) selain kesehatan juga dipertimbangkan mengenai postur tubuh (tinggi dan berat badan). Calon pelamar yang memiliki kondisi kesehatan dan postur tubuh yang lebih baik jelas lebih beruntung dalam proses seleksi (tentunya dengan tetap mempertimbangkan faktor-faktor lainnya).

6. Penampilan

Pada pekerjaan-pekerjaan tertentu, penampilan menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam seleksi. Pramugari, foto model, pelayan toko, pelayan restoran dan lain-lain merupakan contoh pekerjaan yang mempertimbangkan penampilan. Untuk pekerjaan lainnya, tampang merupakan pertimbangan tambahan. Yang

dimaksud dengan tampang (*personal appearance*) adalah tampak seseorang di hadapan orang lain atau yang tampak pada orang lain.

7. Bakat

Penilaian bakat (*aptitude*) calon pelamar turut memegang kunci sukses kelulusan seleksi. Psikotes merupakan salah satu cara penseleksian untuk dapat melihat bakat atau potensi yang ada pada diri pelamar. Bakat positif yang dimiliki pelamar merupakan modal bagi organisasi di kemudian hari.

8. Temperamen

Temperamen yang dimaksud disini adalah hal-hal yang berkaitan dengan keseimbangan emosional seseorang, emosi tidak berkaitan dengan pendidikan, pengalaman, usia, atau jenis kelamin. Pengakitan temperamen dalam proses seleksi terutama dihubungkan dengan penilaian perkiraan sikap pelamar dalam menghadapi pekerjaan dan rekan kerjanya. Pensikapan yang salah pada pekerjaan dan rekan sekerja dapat menyebabkan tidak optimalnya hasil kerja.

9. Karakter

Karakter yang dimaksud adalah sifat atau sikap seseorang dalam keseharian seperti periang, pendiam, pemarah, tenang/kalem, pemurung, selalu bersemangat, selalu pesimis, dan sebagainya.

Tujuan Seleksi

- a. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/pekerjaan.
- b. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- c. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- d. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- e. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

PROSES SELEKSI

Seleksi merupakan proses yang kompleks di mana langkah satu dengan lainnya saling berkaitan. Seleksi menyangkut prediksi tentang keberhasilan seseorang di masa yang akan datang pada jabatan tertentu. Melalui proses seleksi dilakukan pemilihan atau pencocokan untuk mengurangi kemungkinan perusahaan menerima pegawai yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Pencocokan tersebut dilakukan dengan membandingkan kualifikasi yang dimiliki calon pegawai (*man specification*) dengan persyaratan yang harus dipenuhi untuk suatu pekerjaan (*job specification*).

Proses seleksi calon tenaga kerja di perusahaan di Indonesia bervariasi. Namun secara garis besar, proses seleksi berlangsung sesuai dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Seleksi atas surat lamaran.

Seleksi atas surat lamaran kerja dilakukan untuk memastikan kelengkapan dan kesesuaian secara administratif seorang pelamar dengan spesifikasi jabatan yang diinginkan. Langkah-langkah seleksi surat lamaran meliputi :

- a) Menyisihkan lamaran yang tidak memenuhi kriteria.
- b) Membandingkan pelamar yang satu dengan lainnya.
- c) Menggunakan kesan kepribadian yang tertulis pada surat lamaran.

Berdasarkan surat lamaran yang diajukan pelamar, dipertimbangkan apakah ia akan diterima untuk diseleksi pada tahapan seleksi berikutnya.

2. Wawancara awal

Setelah seleksi atas surat lamaran dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan wawancara awal dengan calon. Dalam tahap ini calon diwawancarai oleh pegawai/staf bagian sumberdaya manusia, untuk mendapatkan gambaran umum tentang kesesuaian calon dengan pekerjaan yang ia lamar. Kepada calon dijelaskan tentang pekerjaannya, apa yang diharapkan dari calon dan apa yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada calon. Jika calon tetap bersedia dan dinilai memenuhi persyaratan umum seperti umur tertentu, pendidikan tertentu, maka ia dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya. Tahap ini dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Ujian, berupa ujian tertulis tentang pengetahuan dan ketrampilannya yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilamar (jika memang pekerjaan mensyaratkan pengalaman kerja).
- b. Pemeriksaan psikologis, calon dievaluasi secara psikologik, yang meliputi pemberian tes psikologik baik secara perorangan maupun kelompok (klasikal), dan
- c. Wawancara, calon diwawancarai oleh pemimpin unit kerja yang memerlukan tenaganya. Di sini calon diwawancarai oleh atasan dari jabatan yang akan ia duduki jika ia diterima. Atasan dapat melihat sejauh mana pengetahuan dan ketrampilan yang telah dimiliki calon tentang pekerjaan yang ia lamar.

Dalam tahap ini dapat terjadi bahwa para calon mengikuti semua sub-tahap (a, b, dan c) atau hanya mengikuti sub-tahap berikutnya kalau dinilai memuaskan pada sub-tahap sebelumnya.

3. Penilaian akhir.

Pada tahap ini hasil-hasil dari tahapan sebelumnya dinilai secara keseluruhan untuk sampai pada keputusan akhir calon mana yang akan diterima atau ditolak. Para calon tenaga kerja yang diterima kemudian diminta untuk dites kesehatan secara umum. Dapat terjadi bahwa pada permulaan tahap ini para calon dites kesehatan dahulu, terutama kalau dipersyaratkan kondisi fisik tertentu, misalnya tidak boleh buta warna. Hasil tes kesehatan ini dan hasil-hasil dari tahap sebelumnya kemudian digunakan sebagai dasar penerimaan atau penolakan calon.

4. Pemberitahuan dan wawancara akhir.

Hasil penilaian pada tahap penilaian akhir diberitahukan kepada para calon. Wawancara akhir dilakukan dengan para calon tenaga kerja yang diterima, kemudian diterangkan tentang berbagai kebijakan, terutama yang menyangkut kebijakan dalam bidang sumber daya manusia, seperti gaji dan imbalan lainnya. Jika calon tenaga kerja menyetujuinya, ia dapat diterima bekerja pada perusahaan.

5. Penerimaan.

Dalam tahap ini para calon tenaga kerja mendapat surat keputusan diterima bekerja pada perusahaan dengan berbagai

persyaratan pekerjaan. Adakalanya tenaga kerja diminta untuk menandatangani sebuah kontrak kerja.

Menurut Handoko (1994) terdapat tujuh langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan. Bagi pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang-kadang tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan). Bagi pelamar eksternal, langkah-langkah seleksi yang harus diikuti adalah sebagai berikut :

Tahap 1. Penerimaan Pendahuluan

Penerimaan pendahuluan merupakan langkah pertama dari proses seleksi. Proses seleksi berlangsung dua arah, dimana organisasi akan menyeleksi pelamarnya dan pelamar juga akan menyeleksi organisasi di mana ia berharap akan bekerja. Pada penerimaan pendahuluan organisasi akan memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan. Begitupun halnya dengan pelamar, ia akan memperoleh kesan tentang organisasi yang akan dimasukinya. Dari kesan pertama ini kedua belah pihak akan mengambil keputusan apakah akan melanjutkan ke langkah berikutnya atau tidak.

Tahap 2. Tes-Tes Penerimaan

Berbagai tes atau ujian diselenggarakan untuk memperoleh informasi yang obyektif dengan tingkat akurasi yang tinggi. Hasil tes tersebut akan memberikan informasi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Secara umum terdapat tiga jenis tes yang akan diujikan pada pelamar yaitu :

1. Tes Pengetahuan Dasar
2. Tes Psikologi

Tes ini berguna untuk menguji kepribadian, bakat, minat kecerdasan dan keinginan berprestasi. Bentuk-bentuk tes psikologi meliputi :

- a. Tes kecerdasan (intelligence test)
- b. Tes kepribadian (personality test)
- c. Tes bakat (aptitude test)
- d. Tes minat (interest test)
- e. Tes prestasi (achievement test)

3. Tes Pelaksanaan Pekerjaan (*Performance Test*)

Performance Test adalah bertujuan untuk mengukur kemampuan pelamar melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Agar berbagai tes di atas benar-benar memberikan informasi yang ingin digali dari pelamar, maka ada dua persyaratan yang harus dipenuhi yaitu validitas dan realibitas. Yang dimaksud dengan validitas adalah bahwa nilai yang didapat oleh seseorang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan atau dengan berbagai kriteria obyektif lainnya yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perkataan lain, tingkat validitas dapat dikatakan tinggi bila hubungan antar hasil tes dengan prestasi kerja semakin kuat. Sedangkan sebaliknya bila keterkaitan hasil tes lemah, maka tingkat validitasnya rendah. Sedangkan yang dimaksud dengan realibilitas ialah bahwa hasil yang diperoleh konsisten setiap kali tes tersebut dilakukan. Jika hasil tes bervariasi setiap kali dilakukan, maka berarti tes tersebut tidak dapat dipercaya (*unreliable*). Penting untuk diingat bahwa tes yang dapat dipercaya pasti tidakvalid.

Tahap 3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal-hal yang dapat diterimanya atau tidak. Pada tahap ini pewawancara berusaha mendapatkan jawaban tentang dua hal, pertama, dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan, dan kedua, bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar-pelamar lain.

Wawancara juga memiliki fleksibilitas yang tinggi, karena dapat diterapkan pada semua calon pegawai karyawan baik dari tingkat manajerial maupun operasional. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah antara calon dengan pewawancara. Wawancara merupakan kontak langsung antara calon pegawai dengan perusahaan yang akan memperkerjakannya (yang diwakili oleh pewawancara). Calon pegawai akan mengekspresikan ide dan perilakunya secara penuh pada wawancara ini.

Meskipun wawancara memiliki kelemahan, karena subyektivitas pada saat wawancara sangat tinggi, namun teknik ini tetap berguna untuk mendapatkan calon pegawai yang *qualified*.

Beberapa masalah yang timbul dalam wawancara yang diakibatkan subyektivitas pewawancara adalah :

a. Bias Personal

Kesalahan yang diakibatkan prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Sikap pewawancara yang *like or dislike* terhadap pelamar menyebabkan terjadinya kesalahan di dalam menyimpulkan hasil wawancara.

b. Halo Effect

Halo Effect adalah suatu istilah untuk kesalahan pengambilan keputusan akibat perilaku atau penampilan pelamar saat wawancara berkesan baik. Kesalahan ini terjadi karena informasi tentang pelamar yang digunakan oleh pewawancara sangat terbatas. Kelebihan calon dalam penampilan atau tata krama akan berkesan baik pada pewawancara. Begitu besarnya kesan yang tertanam dalam jiwa pewawancara, sehingga kesalahan pelamar di dalam menjawab menjadi terabaikan.

c. Horn Effect

Sebagaimana *Halo Effect*, kesalahan *Horn Effect* terjadi karena informasi tentang pelamar yang digunakan oleh pewawancara terbatas. *Horn Effect* adalah kebalikan dari *Halo Effect*. Bila dalam *Halo Effect* kesalahan diakibatkan oleh kesan positif pewawancara, maka dalam *Horn Effect* kesalahan diakibatkan kesan negatif pewawancara terhadap pelamar.

d. Pertanyaan-Pertanyaan Menuntun (*Leading Question*)

Kesalahan ini akibat pertanyaan yang diajukan pewawancara lebih bersifat menuntun (tertutup). Pada gilirannya model pertanyaan ini menyulitkan pelamar untuk mengekspresikan jawabannya. Contoh:

- Apakah saudara menyenangi pekerjaan yang ditawarkan?
- Setujukah saudara bahwa keuntungan perusahaan adalah hal yang utama?

e. Dominasi Pewawancara

Kesalahan ini terjadi akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk percakapan sosial atau membanggakan kehebatannya. Misalnya, penggunaan waktu oleh pewawancara

untuk menceritakan rencana-rencana pribadinya di dalam mengembangkan perusahaan atau menggunakan waktu untuk menceritakan betapa pentingnya posisinya sebagai pewawancara yang akan menentukan kelulusan pelamar.

Tahap 4. Pemeriksaan Referensi

Secara umum terdapat dua jenis referensi. Yang pertama adalah referensi pengalaman pendidikan atau pengalaman kerja pelamar dan yang kedua referensi personal pelamar. Referensi pengalaman kerja dan pengalaman pendidikan dibutuhkan untuk mengetahui spesialisasi keahlian yang dimiliki pelamar, sedangkan referensi personal digunakan untuk mengetahui sikap dan perilaku pelamar. Umumnya kedua referensi tersebut diserahkan secara tertulis. Kenyataan menunjukkan bahwa sangat jarang organisasi/perusahaan mendapatkan referensi tertulis yang benar. Untuk mengatasi hal tersebut organisasi melakukan pemeriksaan ulang (*recheck*) melalui telepon kepada pemberi referensi.

Tahap 5. Evaluasi Medis (Tes Kesehatan)

Langkah ini dilakukan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat. Cara yang biasa dilakukan untuk mengevaluasi kesehatan pelamar adalah dengan meminta surat keterangan dokter dan melakukan sendiri evaluasi medis. Tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis adalah:

- a. Menjamin bahwa pelamar tidak menderita suatu penyakit yang berbahaya, kronis atau menular.
- b. Memperoleh informasi apakah fisik pelamar mampu menghadapi tantangan pekerjaan.
- c. Memperoleh gambaran tentang tinggi-rendahnya premi asuransi yang harus dibayar.

Tahap 6. Wawancara Oleh Penyelia (supervisor)

Karena atasan langsung adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang akan menjadi bawahannya, maka pendapat dan persetujuan atasan langsung harus menjadi pertimbangan sebelum dilakukan keputusan penerimaan. Dengan posisi dan pengalamannya, atasan langsung mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab

pertanyaan-pertanyaan pelamar tentang pekerjaan yang akan dijalankannya secara lebih tepat.

Tahap 7. Keputusan Penerimaan

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah pengambilan keputusan penerimaan. Siapa yang akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima dan apapun hasilnya (diterima atau ditolak), yang jelas keputusan tersebut harus diberikan pada para pelamar. Pengambilan keputusan adalah tindakan yang tepat dan sangat etis sekaligus untuk menjaga citra perusahaan. Tindakan pengambilan keputusan dikatakan tepat dan etis karena dengan demikian organisasi menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang-orang pencari kerja.

Setelah keputusan penerimaan diambil, seluruh dokumen pelamar (yang diterima maupun ditolak) disimpan secara terpisah dengan rapi dan baik. Dokumen pelamar yang diterima akan berguna dikemudian hari dalam membina dan mengembangkan karier pegawai yang bersangkutan. Dan dokumen pelamar yang tidak dapat diterima dapat bermanfaat untuk pengadaan tenaga kerja atau perekrutan tenaga kerja di masa mendatang.

Faktor-Faktor Yang Terkait Dengan Proses Seleksi

Sebagaimana telah dipaparkan di atas, proses seleksi bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Artinya seleksi ditentukan oleh sejumlah faktor dan menjadi dasar untuk kebijakan lainnya. Dengan demikian, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi proses seleksi dan yang dipengaruhi oleh proses seleksi.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi.

a. Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Besarnya jumlah pelamar yang dapat terjaring melalui proses rekrutmen sangat menentukan proses seleksi yang akan dilakukan. Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan demikian juga sebaliknya. Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi besar kecilnya jumlah pelamar, yaitu :

- a. Besaran kompensasi yang ditawarkan.
- b. Tingkat spesialisasi yang diinginkan.
- c. Persyaratan yang harus dipenuhi.
- d. Kualitas calon di pasar tenaga kerja.

b. Faktor Eksternal Organisasi

1) Faktor Etika

Dalam proses seleksi, masalah etika seringkali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/professional, maka kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih jauh dari harapan organisasi.

2) Ketersediaan Dana dan Fasilitas

Organisasi seringkali memiliki keterbatasan seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Sebagai contoh, besar kecilnya anggaran belanja pegawai menentukan berapa jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.

3) Faktor Kesamaan Kesempatan

Budaya suatu daerah dalam memperlakukan masyarakatnya juga merupakan tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi masih sering ditemukan dalam merekrut/menseleksi pegawai yang disebabkan oleh warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Sebagai contoh kebijaksanaan organisasi (walau tidak tertulis) yang lebih menyukai pegawai pria atau wanita. Kenyataan ini menghambat proses seleksi secara wajar.

c. Perangkat Organisasi

Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti:

1) Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan. Seleksi tanpa acuan analisis

jabatan (tentu yang benar) niscaya sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi.

2) Perencanaan SDM

Dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, pada jenjang apa dan di bagian mana, dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.

3) Rekrutmen Tenaga Kerja

Rekrutmen yang dilakukan akan berpengaruh pada proses seleksi. Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada pengadaan tenaga kerja (rekrutmen). Pengadaan tenaga kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang qualified dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil tergantung pada hasil rekrutmen.

2. Faktor-Faktor Yang Dipengaruhi Oleh Proses Seleksi.

Ada beberapa faktor yang secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh proses seleksi, yaitu :

- a). Orientasi
- b). Pendidikan dan Pelatihan
- c). Pengembangan Karyawan
- d). Perencanaan Karier
- e). Penilaian Prestasi Kerja
- f). Kompensasi
- g). Perjanjian Kerja
- h). Pengawasan Personalia

D. RANGKUMAN

Rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rekrutmen dapat dilakukan dari sumber-sumber internal perusahaan dan eksternal.

Meskipun sumber ini memiliki kelebihan dan kekurangan namun dalam banyak kasus, perusahaan menggunakan kedua sumber ini untuk mengisi jabatan yang ada dalam perusahaan.

Seleksi bukan hanya proses memilih, namun lebih dari itu, dalam seleksi ada langkah-langkah sistematis dan realistis untuk memutuskan menolak atau menerima seorang calon karyawan. Proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. Ada banyak instrument yang digunakan dalam seleksi tenaga kerja, baik tes-tes tertulis maupun psikologis. Instrumen manapun yang digunakan oleh perusahaan harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas agar menghasilkan calon tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian rekrutmen dan seleksi pegawai.
2. Bagaimanakah proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan tempat anda bekerja?
3. Jelaskan beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam wawancara seleksi.

F. REFERENSI

- Dessler, Gary. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa Moh. Mas'ud. Jakarta : Erlangga
- De Cenzo, David A dan Stephen P Robbins. 1999. Human Resource Management. Sixth Edition. John Wiley & Sons. USA
- Flippo, Edwin. B. 1996. Personnel Management. 5th Edition. Kogakusha : Mc Graw-Hill
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin dan Robert L. Cardy. 2001. Managing Human Resources. Threeth edition. Prentice Hall. New Jersey
- Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Sumber daya Manusia. Yogyakarta : BPFE

- Hasibuan, MAlayu, S.P. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta : Gunung Agung
- Mondy, R Wayne. 1981. Personnel : The Management of Human Resources. Boston : Allen & Bacon
- Schuler, Randall S dan Susan E Jackson. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : STIE YPKP
- Werther, W. B & Keith Davis. 1996. Personnel Management And Resources. 5th USA : Mc Graw-Hill

BAB VI

ORIENTASI DAN SOSIALISASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Orientasi dan sosialisasi merupakan program yang secara khusus dirancang perusahaan untuk memperkenalkan pegawai baru dengan lingkungan kerjanya. Ada banyak informasi yang disampaikan dan harus diketahui oleh pegawai baru sebelum mereka secara resmi bergabung dan diterima sebagai rekan kerja dan anggota dalam sebuah organisasi perusahaan. Meskipun secara singkat, namun pembahasan dalam bab cukup memberikan bekal kepada mahasiswa tentang bagaimana orientasi dan sosialisasi seharusnya dilakukan oleh perusahaan.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberikan pengetahuan kepada mahasiswa tentang konsep orientasi dan sosialisasi sumberdaya manusia

C. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN ORIENTASI DAN SOSIALISASI

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa saat pertama kali seseorang bekerja di lingkungan yang baru, akan nampak bahwa orang tersebut tidak familiar terhadap pekerjaannya. Situasi seperti itu juga terjadi pada mereka yang telah berpengalaman dalam pekerjaannya. Suasana serba baru seperti lingkungan kerja baru, teman kerja baru, prosedur kerja baru dan sebagainya dapat membuat pegawai baru merasa cemas, dan tidak aman. Untuk mengatasi perasaan cemas dan tidak aman pada pegawai baru, perusahaan membuat program pengenalan yang disebut dengan orientasi. Program orientasi ini pada dasarnya bertujuan

mengenalkan karyawan baru dengan lingkungan kerja, nilai-nilai, dan standar kerja. Oleh sebab itu, program orientasi pada akhirnya merupakan suatu proses sosialisasi bagi karyawan baru sebelum mulai beraktifitas di perusahaan.

Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi, yakni memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain. Orientasi dilaksanakan karena semua pegawai baru membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.

Beberapa penulis membedakan secara tegas antara orientasi dan sosialisasi. Menurut Dessler Dessler (1996) orientasi pada dasarnya merupakan satu komponen dari proses sosialisasi karyawan baru terhadap majikan. Sedangkan sosialisasi adalah proses yang terus berjalan berupa penanaman dalam diri karyawan mengenai sikap, standar, nilai, dan pola-pola perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan departemen-departemennya. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Simamora (1999), bahwa orientasi adalah aktifitas-aktifitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru. Sedangkan sosialisasi adalah proses berkesinambungan dimana karyawan mulai memahami dan menerima nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan yang dianut oleh orang-orang lainnya di dalam organisasi. Sedangkan Werther & Davis (1993) mengatakan bahwa sosialisasi adalah proses yang harus dilakukan oleh seorang pekerja untuk memahami dan menerima suatu nilai-nilai, norma-norma, dan aturan-aturan yang berlaku menurut orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi.

PENTINGNYA ORIENTASI DAN SOSIALISASI

Orientasi dirancang untuk memberikan kepada karyawan baru tentang informasi yang dibutuhkannya agar dapat bekerja dengan nyaman dan efektif dalam organisasi. Biasanya orientasi dan sosialisasi memberikan 3 macam informasi, yaitu:

1. Informasi umum tentang pekerjaan rutin sehari-hari.
2. Tinjauan tentang sejarah, tujuan, produk baru atau jasa perusahaan, serta bagaimana sumbangan kerja karyawan terhadap kebutuhan perusahaan.
3. Kebijakan organisasi, aturan kerja dan tunjangan untuk karyawan.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa para karyawan merasa gelisah ketika mereka pertama kali memasuki sebuah organisasi. Mereka khawatir tentang seberapa baik mereka akan berprestasi dalam pekerjaan, merasa tidak sebanding dengan karyawan yang telah berpengalaman, dan seberapa baik mereka dapat bekerjasama dengan karyawan yang lain. Karena alasan ini, orientasi dan sosialisasi secara sengaja ditujukan untuk mengurangi kegelisahan para karyawan baru. Informasi tentang lingkungan dan supervisor disediakan, rekan-rekan kerja diperkenalkan, dan karyawan baru didorong untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

Orientasi awal karyawan baru jika ditangani secara tepat dapat membantu karyawan baru untuk berkinerja lebih baik dengan menyajikan informasi yang dibutuhkan tentang aturan dan praktek perusahaan. Hal ini dapat mengurangi kegugupan di hari pertama dan kenyataan mengejutkan yang mungkin sebaliknya dialami karyawan baru. Program orientasi menurut Dessler (1997) berkisar mulai dari pengenalan informal yang singkat hingga program formal yang panjang. Dalam hal program, karyawan biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang meliputi jam kerja, tinjauan kinerja, pembayaran gaji, dan liburan.

Bagian pertama dari orientasi biasanya dilakukan oleh manajer SDM yang menjelaskan kebijakan dibidang SDM dan selanjutnya diperkenalkan kepada penyelia yang baru. Penyelia melanjutkan orientasi dengan menjelaskan secara pasti sifat dari jabatan, memperkenalkan pada rekan-rekan kerja, dan mengakrabkan baru dengan tempat kerja.

MUATAN PROGRAM ORIENTASI

Program-program formal pada saat orientasi biasanya tergantung pada departemen SDM dan penyelia. Program orientasi dua tingkat dapat digunakan karena isu-isu yang tercakup dalam orientasi masuk kedalam dua kategori besar, yaitu topic umum yang penting bagi sebagian besar karyawan, dan isu-isu spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan yang hanya penting bagi para pemegang jabatan tertentu saja. Menurut Martoyo (1994), terdapat beberapa aspek yang tercakup dalam program orientasi, yaitu :

1. Masalah-masalah Organisasional, yang meliputi :

- a. Sejarah singkat organisasi,
- b. Organisasi perusahaan,
- c. Nama dan jabatan para direktur,
- d. Layout fasilitas-fasilitas yang tersedia,
- e. Periode percobaan,
- f. Kebijakan-sanaan dan aturan perusahaan,
- g. Peraturan-peraturan disiplin,
- h. Prosedur keamanan,
- i. Buku pedoman karyawan,
- j. Proses produksi,
- k. Produk/jasa lain yang dihasilkan.

2. Perkenalan dengan Staf Pelaksana, yang meliputi :

- a. Atasan
- b. Pelatih
- c. Rekan sekerja
- d. Bagian bimbingan karyawan

3. Tunjangan Karyawan, yang meliputi :

- a. Upah/gaji
- b. Cuti dan libur
- c. Jam istirahat
- d. Latihan dan pendidikan
- e. Konseling
- f. Asuransi
- g. Program pensiun
- h. Pelayanan organisasi terhadap karyawan
- i. Program rehabilitas

4. Tugas-tugas jabatan, seperti :

- a. Lokasi Pekerjaan
- b. Tugas-tugas pekerjaan
- c. Kebutuhan keamanan
- d. Fungsi jabatan
- e. Sasaran-sasaran pekerjaan
- f. Hubungan/keterkaitan dengan pekerjaan lainnya.

Program di atas tidak semua harus dijalankan pada masa orientasi. Ruang lingkup program orientasi yang diberikan sangat tergantung pada kondisi organisasi, dan posisi atau jabatan yang akan dipegang oleh pegawai baru. Namun demikian sejumlah informasi umum patut diberikan pada semua pegawai baru. Informasi tersebut meliputi a) sifat dan sejarah perkembangan perusahaan, b) gambar proses produksi serta keadaan perusahaan. Sedangkan hal-hal khusus yang berhubungan dengan pekerjaan yang perlu diketahui oleh pekerja baru adalah :

- a) Kondisi kerja
- b) Upah dan jaminan sosial
- c) Program kesehatan dan keselamatan
- d) Program pelayanan
- e) Uraian jabatan (*Job Description*)
- f) Tempat dan peralatan kerja
- g) Teman/bawahan dalam bekerja
- h) dan lain-lain yang sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri.

Selain untuk mengenalkan pegawai baru dengan perusahaan/pekerjaannya, pada masa orientasi juga dilakukan penilaian kepegawaian. Untuk mengetahui kemajuan pegawai baru dapat digunakan daftar kemajuan pegawai (*Checklist*) yang juga merupakan tindak lanjut hasil wawancara (saat seleksi).

KEBERHASILAN ORIENTASI

Orientasi bertujuan untuk mempercepat masa adaptasi sehingga pegawai baru dapat bekerja lebih cepat dan lebih baik. Namun tidak semua orientasi menjamin hasil yang baik. Pemberian informasi yang tidak tepat dapat menimbulkan situasi yang buruk bagi pegawai baru maupun organisasi/ perusahaan. Banyak informasi

yang diberikan dapat menyebabkan pegawai baru kewalahan. Sementara pemberian informasi yang tidak tepat waktu atau tidak tepat takarannya dapat menimbulkan kecemasan pada diri pegawai baru. Banyak informasi yang tidak layak diberikan pada pegawai baru juga dapat berarti “bocornya” rahasia organisasi. Oleh karena itu perancang program orientasi harus sensitif melihat hal tersebut. Dengan demikian orientasi dapat mempercepat masa adaptasi dan menjadikannya produktif dan tidak sebaliknya.

Martoyo (1994) berpendapat bahwa keberhasilan pelaksanaan program orientasi sangat tergantung pada pegawai baru dan organisasi yang menerimanya. Keberhasilan program orientasi dapat ditandai oleh situasi di mana pegawai baru merasa mantap atau kerasan dan pegawai lama menerima pegawai baru tersebut dengan baik. Sebaliknya bila pada masa orientasi timbul kesalahpahaman di antara pegawai lama dan pegawai baru atau pegawai baru tidak betah, maka hal ini berarti orientasi kurang berhasil.

Agar orientasi berhasil guna, menurut French (1986) prosedur orientasi layaknya melalui perencanaan dimana program tersebut dikhususkan untuk memecahkan persoalan spesifik pegawai baru. Menurut French, kunci proses program orientasi pada pendekatan yang digunakan. Pendekatan yang partisipatif, sambutan yang hangat, dan perhatian pada individu merupakan hal yang vital dalam program orientasi.

Pada sebagian perusahaan, masa orientasi juga dimanfaatkan sebagai masa percobaan. Dilakukannya masa percobaan dengan maksud mengurangi masa risiko akibat kesalahan pada saat rekrutmen maupun seleksi. Pada masa percobaan dapat dinilai kemampuan, kedisiplinan dan kerja sama dengan teman kerjanya. Bila dalam masa percobaan, karyawan tersebut tidak memenuhi persyaratan sebagaimana yang ditetapkan, perusahaan dapat memberhentikan mereka tanpa wajib memberikan pesangon. Masa percobaan biasanya antara 3 – 6 bulan kerja.

MERENCANAKAN DAN MENGEMAS PROGRAM ORIENTASI

Karyawan baru membutuhkan informasi spesifik dalam tiga bidang utama, yaitu :

1. Standar, pengharapan, tradisi, dan kebijakan perusahaan.
2. Perilaku social, seperti pelaksanaan yang disetujui, iklim kerja, dan pengetahuan tentang rekan kerja dan penyelia.
3. Aspek-aspek teknis pekerjaan.

Kebututuhan-kebutuhan ini menetapkan dua tingkat orientasi, yaitu perusahaan dan departemen. Departemen SDM harus memiliki tanggung jawab menyeluruh atas perencanaan program dan follow up program. Tanggung jawab khusus departemen SDM dan atasan langsung haruslah didipisahkan secara jelas untuk menghindari duplikasi atau hilangnya informasi yang penting. Beberapa hal yang harus dilakukan dalam program orientasi adalah:

1. Orientasi haruslah dimulai dengan jenis informasi yang paling relevan dan segera untuk kemudian dilanjutkan dengan kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi harus berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.
2. Bagian paling singnifikan dalam orientasi adalah sisi manusia yang memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang para penyelia dan rekan kerja, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran pada saat dibutuhkan.
3. Para karyawan baru sebaiknya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman agar dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dan dapat dihubungi selama periode induksi.
4. Para karyawan baru hendaknya perlahan-lahan diperkenalkan dengan orang-orang yang akan menjadi mitra kerjanya. Tujuannya adalah agar membantu mereka mengenal rekan kerja dan penyelia mereka.
5. Para karyawan baru hendanya diberi waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan-tuntutan pekerjaan atas mereka semakin meningkat.

Pendekatan-pendekatan terhadap orientasi yang patut dihindari :

1. Penekanan pada kerja kerja. Karyawan baru diberikan sambutan sepintas, lalu setelah mengisi formulir-formulir yang dibutuhkan oleh departemen SDM, selanjutnya langsung diarahkan pada penyeliaanya. Kemungkinan hasil yang diperoleh adalah karyawan baru tidak merasa menjadi bagian dari perusahaan.
2. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal serta penempatan karyawan baru secara langsung pada pekerjaannya akan mengakibatkannya “tenggelam dan megap-megap”.
3. Tugas-tugas karyawan tidak signifikan, seperti mengerjakan pekerjaan mulai dari tingkat dasar.
4. Memberikan informasi yang terlalu banyak secara cepat adalah suatu keinginan yang baik, tetapi merupakan pendekatan yang mencelakakan yang mengakibatkan karyawan baru menjadi kewalahan dan kelelahan.

EVALUASI PROGRAM ORIENTASI

Program orientasi harus dievaluasi untuk menentukan apakah tujuan yang diinginkan telah tercapai serta perbaikan-perbaikan apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang. Dalam rangka meningkatkan kualitas program orientasi, umpan balik yang komprehensif dan cepat dibutuhkan dari setiap orang yang terlibat dalam program. Umpan balik ini dapat diberikan dengan beberapa cara, diantaranya adalah melalui diskusi dengan karyawan baru setelah melewati masa 1 tahun pertama mereka, wawancara secara mendalam dengan karyawan dan penyelia mereka yang dipilih secara acak, dan melalui kusioner yang mencakup massa yang banyak dan karyawan yang baru diangkat.

Hal-hal yang dapat mengarah pada evaluasi program orientasi diantaranya adalah:

1. Apakah program sudah tepat?
2. Apakah program mudah dipahami?
3. Apakah program menarik?
4. Apakah program fleksibel?
5. Apakah program terkendala secara pribadi?

D. RANGKUMAN

Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Orientasi dilaksanakan karena semua pegawai baru membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru. Beberapa penulis membedakan secara tegas antara orientasi dan sosialisasi. Orientasi pada dasarnya merupakan satu komponen dari proses sosialisasi karyawan baru terhadap majikan. Sedangkan sosialisasi adalah proses yang terus berjalan berupa penanaman dalam diri karyawan mengenai sikap, standar, nilai, dan pola-pola perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan departemen-departemennya.

Orientasi dirancang untuk memberikan kepada karyawan baru tentang informasi yang dibutuhkannya agar dapat bekerja dengan nyaman dan efektif dalam organisasi. Orientasi dan sosialisasi memberikan 3 macam informasi, yaitu, informasi umum tentang pekerjaan rutin sehari-hari, tinjauan tentang sejarah, tujuan, produk baru atau jasa perusahaan, serta bagaimana sumbangan kerja karyawan terhadap kebutuhan perusahaan, dan kebijakan organisasi, aturan kerja dan tunjangan untuk karyawan.

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian orientasi
2. Apakah yang membedakan antara orientasi dan sosialisasi?
3. Jelaskan tujuan program orientasi bagi karyawan baru.

F. REFERENSI

- Dessler, Gary.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Moh. Mas'ud. Jakarta : Erlangga
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIE YPKP
- Werther, W. B & Keith Davis, *Personnel Management And Resources*. 5th USA : Mc Graw-Hill

BAB VII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. DESKRIPSI SINGKAT

Penempatan pegawai atau karyawan baru pada suatu bidang tugas dan tanggung jawab tertentu dalam organisasi belum menjamin yang bersangkutan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan sukses. Disatu sisi karyawan yang baru bekerja biasanya belum memahami aturan yang berlaku dalam organisasi, apa yang menjadi visi dan misi organisasi, serta apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Begitupun halnya dengan karyawan yang sudah ada, kualifikasi keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan acapkali tidak sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Sementara di sisi lain ada semacam tuntutan keseimbangan antara ‘job demands and employees capabilities’ terutama dalam mengantisipasi tensi persaingan bisnis yang semakin tinggi.

Adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan tenaga kerja (karyawan) tidak jarang menyebabkan karyawan bekerja jauh di bawah tingkat yang diinginkan oleh organisasi. Oleh karenanya melaksanakan pelatihan dan pengembangan merupakan jalan keluar yang baik untuk menghilangkan, meminimalkan, mengurangi kesenjangan tersebut.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang pengertian, langkah-langkah, metode, dan evaluasi pelatihan dan pengembangan.

C. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan menurut Dessler (1996) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang tentang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut De Cenzo & Robbins (1999), pelatihan adalah suatu pengalaman belajar untuk mendapatkan perubahan tetap dari karyawan yang dapat memperbaiki kemampuannya dalam bekerja. Pelatihan dapat mengubah pengetahuan individu mengenai pekerjaannya, yaitu bagaimana mereka bekerja, perilaku mereka dalam bekerja atau bagaimana hubungan mereka dengan rekan kerja dan dengan atasannya.

Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan menurut De Cenzo & Robbins adalah bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran dalam memperdalam keterampilan dan kemampuan karyawan agar lebih efektif dalam mencapai unjuk kerja sekarang yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan pengembangan adalah proses pembelajaran yang difokuskan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam meningkatkan karir di masa yang akan datang. Lebih jauh Werther & Davis (1996) mengungkapkan bahwa pelatihan lebih ditujukan untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas sekarang. Namun demikian, manfaat pelatihan lebih jauh diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan karir dan tanggung jawab karyawan di masa yang akan datang. Sementara pengembangan membantu individu dalam menghandle tugas dan tanggung jawabnya di masa yang akan datang. Selanjutnya Schuler dan Jackson (1999) menekankan hal yang sama, bahwa pengembangan mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan karir di kemudian hari dan menjamin karyawan memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan di masa datang.

Program pelatihan terdiri dari empat fase (Werther & Davis, 1996), yaitu :

1. *Individual Training*, mencakup program orientasi ekstensif bagi karyawan baru dan on-the-job training bagi karyawan yang dimutasi ke tugas yang baru.

2. *Departemental Training*. Karyawan menerima pelatihan khusus di departemen tertentu dalam perusahaan. Misalnya di departemen produksi, yang menuntut karyawan memiliki keterampilan tertentu sesuai dengan standar yang diharapkan oleh perusahaan.
3. *Plant or Facilities Training*. Memberikan informasi tentang berbagai fasilitas yang berkaitan dengan kepentingan umum.
4. *Corporate and Outside Training and Development*. Pelatihan ini diadakan oleh kantor korporasi, konsultan swasta dan universitas. Sifat pelaksanaan lebih umum dan memberikan landasan bagi karyawan di dalam belajar yang sifatnya berkesinambungan.

LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Ada beberapa langkah dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan

Dessler (1996) membagi analisis kebutuhan pelatihan ke dalam analisis tugas yaitu analisis atas tuntutan jabatan, untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan, terutama untuk karyawan baru, analisis kinerja, yakni menilai kinerja karyawan yang ada untuk menemukan apakah pelatihan dapat mengurangi masalah kinerja karyawan yang kurang memadai. Teknik lain yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mencakup laporan penyelia, catatan pribadi, tuntutan manajemen, observasi, tes pengetahuan pekerjaan dan survey dengan kuesioner.

Tidak berbeda jauh dari Dessler, Werther & Davis (1996) menggunakan tiga pendekatan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan, yaitu Survei peserta latih, yaitu identifikasi topik khusus yang ingin mereka pelajari lebih jauh dan relevansinya dengan bidang tugas mereka. Surveyor harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh peserta latih tersebut. Identifikasi tugas, yaitu evaluasi terlebih dulu oleh pelatih tentang *job descriptions* untuk menentukan kebutuhan akan tugas-tugas tertentu yang dianggap penting. Sumber informasi lain yang mengindikasikan perlunya

diadakan pelatihan, seperti catatan produksi, laporan kualitas pengawasan, keluhan-keluhan, laporan keselamatan kerja, dan kemangkiran dan berbagai hasil interview yang mengarah pada perlunya diadakan pelatihan dan pengembangan.

Schuler & Jackson (1999) mengelompokkan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan ke dalam (1) analisis kebutuhan jabatan, yaitu menggunakan pertanyaan khusus yang dirancang untuk menilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. (2) Analisis kebutuhan pribadi, yaitu mengidentifikasi kesenjangan kemampuan seseorang saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan atau diinginkan organisasi. (3) Pengukuran output, yaitu menentukan kebutuhan pelatihan berdasarkan data kinerja (misalnya, produktivitas, kecelakaan kerja, dan keluhan pelanggan). (4) Kebutuhan pelatihan yang dinilai sendiri, biasanya dilakukan oleh manajer masing-masing departemen yang menentukan kualifikasi keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh departemennya. (5) Analisis kebutuhan demografis, yaitu menentukan kebutuhan pelatihan berdasarkan studi demografis, misalnya, manajer membandingkan pengalaman pengembangan pria dan wanita. Umumnya pria cenderung ditugaskan pada pekerjaan yang menyuguhkan tantangan yang berhubungan dengan tugas yang sulit, sedangkan wanita lebih cenderung ditugasi pada pekerjaan yang kurang menunjukkan tantangan.

2. Menentukan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan perlu ditetapkan. Artinya, perilaku dan kondisi ideal yang bagaimana yang diharapkan menjadi 'wujud' hasil dari diadakannya kegiatan tersebut. Tujuan ini kemudian dijadikan standar pengukuran terhadap program dan kinerja individu, serta dapat dipakai untuk melakukan evaluasi terhadap berhasil atau tidaknya program yang dimaksud (Wether & Davis, 1996). Dengan kata lain seperti yang diungkapkan oleh Dessler, harus ada rancangan instruksional yang berisi muatan sesungguhnya dari program pelatihan dengan menyusun dan menerbitkan buku-buku kerja, latihan-latihan dan kegiatan-kegiatan.

3. Isi Program Pelatihan

Isi dari program pelatihan menurut Wether & Davis (1996) dibuat berdasarkan analisis kebutuhan dan tujuan belajar/pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengajarkan keterampilan khusus, memberikan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta latih dan mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan (dalam bekerja). Hal yang lebih penting lagi adalah bagaimana pelatihan yang dilakukan dapat mempertemukan kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

4. Prinsip-Prinsip Belajar

Pelatihan dan pengembangan menurut Werther & Davis (1996), akan menjadi lebih efektif bila mampu memadukan gaya belajar peserta latih dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Akan tetapi belajar itu sendiri sulit diobservasi, hanya hasilnya yang dapat diukur. Namun demikian dari beberapa penelitian, diperoleh gambaran yang cukup luas tentang proses belajar dan telah dikembangkan beberapa tentative prinsip belajar, dan dapat ditunjukkan melalui kurve belajar (*learning curve*).

* Belajar awalnya sangat cepat ($a \rightarrow b$)

* Kemudian melambat \rightarrow Plateus ($b \rightarrow c$)

Tingkat belajar dapat digambarkan sebagai suatu kurve yang biasanya dimulai dengan peningkatan yang tajam, kemudian peningkatan terjadi dengan kecepatan yang semakin menurun dan stagnan dan akhirnya meningkat lagi dengan terbukanya kesempatan untuk pengembangan (De Cenzo & Robbins, 1999). Menurut Werther & Davis (1996), berdasarkan *learning curve* tersebut, ada dua tujuan yang dapat dicapai:

- a. Kurea belajar mencapai satu titik kepuasan dari kinerja yang dihasilkan yang ditunjukkan oleh garis putus-putus pada kurve.
- b. Kurve belajar menunjukkan upaya individu mencapai titik kepuasan kinerja secepat mungkin. Akan tetapi kecepatan belajar tiap orang sangat tergantung kepada individu yang bersangkutan, prinsip belajar membantu mempercepat proses belajar.

Prinsip belajar merupakan petunjuk cara belajar yang paling efektif bagi individu. Semakin banyak prinsip belajar tersebut direfleksikan dalam pelatihan dan pengembangan, akan semakin efektif pelatihan dan pengembangan tersebut. Prinsip belajar meliputi:

a. Participation

Partisipasi meningkatkan motivasi dan menggunakan wawasan yang lebih luas yang memperkuat proses belajar. Mereka akan belajar lebih cepat dan lebih lama.

b. Repetition

Bertujuan untuk menanamkan suatu pola tertentu dalam pikiran seseorang melalui pengulangan (belajar dan latihan).

c. Relevance

Pelatih biasanya menjelaskan tujuan pekerjaan secara keseluruhan sebelum menjelaskan tugas tertentu kepada peserta latih. Ini membantu peserta latih untuk melihat relevansi masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur yang benar.

d. Transference

Program pelatihan ditujukan untuk memadukan tuntutan pekerjaan dan kecepatan belajar karyawan sehingga cepat dapat dikuasai dan dapat ditransfer ke pekerjaan.

e. Feedback

Memberikan informasi kepada pelatih tentang kemajuan yang dicapai peserta latih. Dengan umpan balik, motivasi peserta latih diharapkan sejalan dengan perilaku mereka untuk mencapai 'possible learning curve' secepat mungkin.

METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Dari beberapa literature terdapat perbedaan di dalam menjelaskan metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, namun bila ditelaah lebih jauh perbedaan tersebut lebih bersifat teknis penyajian saja. Dalam pemilihan metode pelatihan dan pengembangan, dari referensi yang digunakan, umumnya setuju bahwa tidak ada teknik tunggal yang selalu terbaik.

Tepat tidaknya metode pelatihan dan pengembangan yang dipilih menurut Werther & Davis (1996) ditentukan oleh:

1. Efektifitas biaya,
2. Isi program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan,
3. Prinsip belajarnya,
4. Fasilitas pelatihan yang tersedia,
5. Kemampuan dan preferensi dari peserta latih, dan
6. Kemampuan dan preferensi dari pelatih.

Beberapa metode yang dapat dijelaskan pada sesi ini adalah :

1. *On-the-Job Training*

Yaitu pelatihan diberikan langsung kepada peserta latih di tempat kerja. Teknik ini digunakan terutama untuk mengajarkan kepada peserta latih bagaimana melaksanakan pekerjaan sekarang. Seorang pelatih, supervisor atau rekan kerja dapat menjadi instruktur dalam pelatihan ini. Jenis pelatihan yang termasuk ke dalam metode *on-the-job* adalah:

a. *Job Instruction Training*

Job Instruction Training dikembangkan untuk memberikan bimbingan latihan *on-the-job* kepada para karyawan baik karyawan kerah putih, kerah biru maupun para teknisi, (Schuler & Susan, 1997). Ada empat langkah yang dilalui dalam teknik ini menurut Werther & Davis (1996), yaitu:

1. Peserta latih menerima penjelasan lengkap tentang pekerjaan, tujuannya dan hasil yang diharapkan dari pekerjaan tersebut dengan menekankan relevansi pelatihan terhadap pekerjaan tersebut.
2. Pelatih mendemonstrasikan pekerjaan sebagai contoh kepada peserta latih untuk ditiru.
3. Peserta latih mengikuti apa yang ditunjukkan oleh pelatih dan mengulangnya sampai yang bersangkutan menguasai pekerjaan tersebut.
4. Peserta latih mengerjakan sendiri pekerjaannya tanpa bantuan pelatih, hal ini sekaligus untuk mengetahui umpan balik dari pelatihan yang diberikan.

b. Coaching/Understudy

Untuk karyawan baru, mereka dilatih di tempat kerja oleh seorang karyawan yang berpengalaman atau oleh seorang pelatih khusus. Peserta latih langsung mendapatkan keterampilan melalui contoh yang diberikan. Untuk karyawan yang sudah ada kegiatan Coaching ditujukan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dalam organisasi dengan bantuan seorang asisten yang akan membimbingnya (De Cenzo & Robbins, 1999).

c. Job Rotation

Peserta latih diberikan pekerjaan yang bervariasi, dengan jalan memindahkannya dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain pada bidang yang berbeda. Tujuannya antara lain untuk membantu memudahkan organisasi menyiapkan tenaga yang sewaktu-waktu diperlukan untuk mengisi pekerjaan yang ditinggalkan karyawan (misalnya karena sakit, cuti, mutasi, dll). Menurut De Cenzo & Robbins metode rotasi kerja lebih ditujukan bagi pengembangan karyawan. Rotasi kerja dapat dilakukan baik secara horizontal maupun secara vertikal.

d. Magang

Merupakan proses pelatihan yang terstruktur melalui kombinasi instruksi di kelas dan pelatihan di tempat kerja. Keunggulan metode ini, partisipasi dari peserta latih tinggi dan efektivitas proses transfer keahlian juga tinggi.

e. Assistant-to-Position

Untuk tujuan pengembangan, karyawan yang menunjukkan prestasinya akan diberikan kesempatan untuk bekerja di bawah bimbingan seorang manajer yang telah sukses dan berpengalaman sebagai persiapan baginya untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi (De Cenzo & Robbins, 1999).

f. Committe Assignment

Suatu tim dibentuk untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertukar pikiran dalam mengambil keputusan, belajar dengan cara saling mengamati dan dengan melakukan investigasi terhadap masalah-masalah organisasi. Dilakukan untuk tujuan pengembangan karyawan (De Cenzo & Robbins, 1999).

2. *Off-the-Job Training*

Yaitu metode pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Metode pelatihan dan pengembangan yang termasuk *off-the-job training* antara lain:

a. **Ceramah dan Presentasi melalui Video**

Metode ceramah lebih menekankan komunikasi dengan peserta latih melalui penjelasan tentang materi tertentu yang diberikan. Keunggulan metode ini, hemat biaya dan cakupan materi yang diberikan jauh lebih luas. Kelemahannya adalah partisipasi, umpan balik, transparansi dan repetisi rendah. Penggunaan berbagai media audio visual seperti visual seperti televisi, film dan slide bertujuan mendemonstrasikan keahlian tertentu yang sulit diberikan melalui metode pelatihan lainnya. Metode ceramah dan presentasi melalui video akan memberikan manfaat berarti selama materi yang diberikan menarik bagi audience dan bermanfaat bagi perusahaan (Werther & Davis, 1999).

b. **Pelatihan Vestibule**

Teknik ini dilakukan dengan menyiapkan ruangan tertentu dengan fasilitas yang sama dengan *on-the-job*, sehingga tidak mengganggu karyawan lain yang sedang bekerja dan aktivitas normal organisasi. Peserta latih dapat dilatih dengan kondisi yang sama dengan yang sebenarnya dan diharapkan memberikan umpan balik yang positif bagi perusahaan.

c. **Simulasi**

Metode simulasi pada umumnya menggunakan simulator yang merupakan replikasi dari situasi kerja yang sebenarnya. De Cenzo & Robbins (1999) memasukkan studi kasus, latihan pengalaman, permainan peran/kelompok pengambil keputusan ke dalam metode simulasi. Melalui studi kasus peserta latih belajar tentang situasi nyata atau hipotesis keadaan disekitarnya dan bagaimana mengambil tindakan pada situasi tersebut. Penelitian mengindikasikan teknik ini sebagai teknik yang paling efektif digunakan untuk mengembangkan '*problem-solving skills*'.

Latihan pengalaman diberikan melalui '*virtual-reality system*' yang meniru aktivitas kerja aktual dan mengirimkan berbagai pesan pada pikiran seseorang, sehingga ketika dia dihadapkan

pada pekerjaan yang sebenarnya tidak merasa canggung lagi (De Cenzo & Robbins, 1999).

Permainan peran bertujuan mengembangkan pandangan antarindividu-manager, kesadaran tentang diri dan orang lain sehingga dapat mengubah sikap dan mempraktekkan keahlian yang berkaitan dengan hubungan manusia (bagaimana seharusnya memimpin, dsb). Inti permainan peran adalah menciptakan situasi nyata, sejauh mana seseorang mampu memasuki peran yang dimainkan sehingga pada akhirnya memberikan umpan balik berupa rasa empati dan toleransi yang lebih besar terhadap berbagai perbedaan (Werther & Davis, 1996).

d. Pembelajaran Terprogram

Pembelajaran terprogram adalah metode sistematis yang mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan peserta latihan memberikan tanggapan, dan memberikan peserta latihan umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya. Keunggulan metode ini, mengurangi waktu pelatihan sampai sepertiganya, dan memudahkan pembelajaran karena memungkinkan peserta latihan belajar menurut langkah mereka sendiri, segera memberikan umpan balik serta mengurangi risiko kesalahan (Dessler, 1996).

e. Pelatihan berdasarkan Komputer

Dalam pelatihan ini peserta latihan menggunakan sebuah sistem berdasarkan komputer untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

f. Pelatihan Laboratorium

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan perorangan, juga dapat digunakan untuk mengembangkan perilaku karyawan terhadap tanggung jawab di masa yang akan datang (Werther & Davis, 1996).

g. Outdoor Training

Metode ini lebih ditujukan bagi pengembangan karyawan yaitu mengajarkan kepada peserta latihan tentang pentingnya suatu 'teamwork' melibatkan emosi dan tantangan fisik dari peserta latihan, biasanya dilakukan di alam terbuka (De Cenzo & Robbins, 1999).

h. Employee Counseling

Employee Counseling dilakukan untuk membimbing karyawan mencapai kinerja yang diinginkan. Seorang manager perlu mengadakan konsultasi dengan karyawan tentang masalah tertentu. Kegiatan counseling dilakukan bila terdapat masalah kinerja karyawan.

3. Pelatihan Untuk Tujuan Khusus

Pelatihan untuk tujuan khusus menurut Dessler berkaitan dengan penyesuaian terhadap tuntutan berbagai pekerjaan yang sifatnya spesifik, misalnya:

a. Pelatihan untuk Bisnis Internasional

Persaingan di pasar global menuntut antisipasi oleh organisasi dengan mengimplementasikan program pelatihan yang bersifat '*global special*' agar terhindar dari kerugian bisnis akibat ketidakpekaan kultural sampai ke peningkatan kepuasan kerja dan tetap adanya staf di luar negeri dan meningkatkan kemampuan expatriate managers untuk berkomunikasi dengan rekan-rekan bisnisnya di luar negeri (Dessler, 1996). Program dimaksud seperti: Program Kesadaran Kultural, Transfer Teknologi Silang Budaya, Protokol Internasional dan Presentasi, Pelatihan dan Orientasi Silang-Budaya, Basis Bisnis untuk Eksekutif Asing, dan Program Bahasa.

b. Customer Service Training

Dalam dunia bisnis salah satu upaya untuk memenangkan persaingan adalah dengan meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan. Untuk itu perusahaan perlu mengimplementasikan program pelatihan layanan pelanggan, dengan tujuan melatih karyawan untuk memperlakukan pelanggan perusahaan dengan cara yang ramah dan sopan, dengan kata lain mereka diharapkan dapat memberikan layanan total kepada pelanggan. Ungkapan 'Pelanggan selalu benar' begitu ditekankan oleh banyak perusahaan jasa dewasa ini (Dessler, 1996).

PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Dalam jangka panjang pengembangan sumberdaya manusia berbeda dari pelatihan untuk tugas yang sifatnya spesifik, yang memerlukan perhatian dari Departemen Sumberdaya Manusia (Werther & Davis, 1996). Pengembangan sumberdaya manusia lebih diarahkan untuk melaksanakan tugas di masa yang akan datang, yang lebih membutuhkan pendidikan daripada sekedar pelatihan, yaitu melalui proses belajar yang terus menerus (De Cenzo & Robbins, 1999). Dengan pengembangan karyawan, departemen ini dapat mengurangi ketergantungannya pada karyawan baru. Bila tenaga kerja dibina sejak dini melalui perencanaan sumberdaya manusia yang matang, akan mudah bagian organisasi untuk menempatkan tenaga kerja yang sudah didik pada pos-pos tertentu saat dibutuhkan.

Mutasi dan promosi juga menunjukkan pada karyawan bahwa mereka sesungguhnya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dalam bekerja, bukan hanya sebagai pekerja. Lebih jauh Werther & Davis mengungkapkan bahwa pengembangan sumberdaya manusia merupakan salah satu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan seperti:

1. *Employee obsolescence*. Bila pengetahuan/kemampuan karyawan tidak bertambah, atau karyawan gagal beradaptasi dengan teknologi produksi yang cepat sekali berkembang.
2. *International and Domestic Workforce Diversity*. Sebagai konsekuensi dari kecenderungan globalisasi bisnis, yang menuntut Departemen SDM mengembangkan berbagai program pelatihan dan pengembangan sebagai langkah antisipasi.
3. *Technological Change*. Kecepatan perubahan teknologi menuntut Departemen SDM untuk meningkatkan kualitas program pelatihannya, sehingga dengan cepat dapat mengantisipasi perubahan tersebut.
4. *Employee Turnover*. Departemen SDM harus memiliki program pelatihan yang baik dan berkesinambungan agar dapat menurunkan employee turnover.

EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Setelah program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, tentunya evaluasi perlu dilakukan untuk melihat seberapa jauh sasaran yang diinginkan dapat dicapai. Dari beberapa literature yang digunakan sebagai referensi dalam tulisan ini hampir tidak ditemukan perbedaan dalam menjelaskan evaluasi terhadap pelatihan dan pengembangan. Dessler mengemukakan dua masalah yang harus diperhatikan dalam evaluasi program pelatihan, Pertama, rancangan dari telaah evaluasi, apakah eksperimentasi terkendali digunakan, yaitu metode formal untuk menguji efektivitas sebuah program pelatihan melalui tes sebelum dan sesudah pelatihan serta kelompok kendali. Dalam metode ini tes dilakukan baik terhadap mereka yang mengikuti pelatihan maupun yang tidak (sebagai kelompok kendali), sehingga dapat diketahui sejauh mana terjadi perubahan kinerja dari peserta latih tersebut. De Cenzo & Robbins (1999) menyebutnya sebagai *Post-Training Performance Method*, yaitu evaluasi program pelatihan berdasarkan seberapa baiknya karyawan dapat menjalankan pekerjaannya setelah mereka menerima pelatihan, *Pre-post Training Performance with Control Group Method*, yaitu membandingkan *pre and post training results* dengan kinerja karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan. Kedua, efek pelatihan dan pengembangan yang terukur. Ada empat kategori dasar dari hasil pelatihan dan pengembangan yang dapat diukur:

- a. Reaksi. Evaluasi reaksi peserta latih terhadap program dilakukan untuk mengetahui apakah mereka menyukai program tersebut? Apakah mereka menganggap program tersebut bermanfaat?
- b. Pengetahuan/Pembelajaran. Evaluasi ini dilakukan dengan menguji peserta latih untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari dalam pelatihan dan pengembangan tersebut.
- c. Perilaku. Evaluasi perilaku dilakukan untuk mengetahui apakah perilaku peserta latih berubah dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

- d. Hasil/Kemajuan yang Terukur. Evaluasi ini untuk mengetahui apakah hasil akhir tercapai dilihat dari segi tujuan pelatihan dan pengembangan yang ditetapkan sebelumnya? Apakah jumlah keluhan pelanggan tentang karyawan menurun? Apakah tingkat kecelakaan kerja menurun? Apakah tingkat perputaran karyawan menurun? Apakah tingkat kemungkinan berkurang? Apakah kuota produksi yang diinginkan tercapai? Dan lain-lain.

Evaluasi dari Pelatihan dan pengembangan menurut Werther & Davis (1996) mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. *Evaluation Criteria*, kriteria evaluasi harus sudah ditentukan sebelum program dilaksanakan.
- b. *Pre-test*, peserta latih diuji lebih dulu untuk menentukan tingkat pengetahuan mereka sebelum diberikan pelatihan.
- c. Pelaksanaan, yaitu pelaksanaan dari program pelatihan dan pengembangan.
- d. *Post-test*, dilakukan untuk mengetahui kemajuan yang diperoleh sebagai hasil dari pelaksanaan program tersebut. Posstest berguna untuk menentukan apakah informasi yang diperoleh dikomunikasi dengan baik oleh peserta latih (dapat ditransfer ke pekerjaannya dengan baik).
- e. *Follow-up Studies*, diberikan beberapa bulan kemudian untuk melihat seberapa baik karyawan menguasai apa yang sudah mereka pelajari.

D. RANGKUMAN

Pelatihan adalah suatu pengalaman belajar untuk mendapatkan perubahan tetap dari karyawan yang dapat memperbaiki kemampuannya dalam bekerja. Pelatihan dapat mengubah pengetahuan individu mengenai pekerjaannya, yaitu bagaimana mereka bekerja, perilaku mereka dalam bekerja atau bagaimana hubungan mereka dengan rekan kerja dan dengan atasannya. Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan adalah bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran dalam memperdalam keterampilan dan kemampuan karyawan agar lebih efektif dalam mencapai unjuk kerja sekarang yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan pengembangan adalah proses pembelajaran

yang difokuskan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam meningkatkan karir di masa yang akan datang.

Program pelatihan terdiri dari empat fase yaitu, *Individual Training*, *Departemental Training*, *Plant or Facilities Training*, dan *Corporate and Outside Training and Development*. Ada beberapa langkah dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, yaitu, (1) Analisis Kebutuhan, (2) Menentukan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan, (3) Isi Program Pelatihan, dan (4) Prinsip-Prinsip Belajar.

Tepat tidaknya metode pelatihan dan pengembangan yang dipilih ditentukan oleh (1) Efektifitas biaya, (2) Isi program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, (3) Prinsip belajarnya, (4) Fasilitas pelatihan yang tersedia, (5) Kemampuan dan preferensi dari peserta latih, dan (6) Kemampuan dan preferensi dari pelatih. Ada tiga metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, yaitu *On the Job Training*, *Off the job training* dan *Pelatihan Untuk Tujuan Khusus*. *On the Job Training* meliputi (1) *Job Instruction Training*, (2) *Coaching/Understud*, (3) *Job Rotation*, (4) *Magang*, (5) *Assistant-to-Position*, dan (6) *Committe Assignment*. Sedangkan *Off-the-Job Training* terdiri dari (1) *Ceramah dan Presentasi melalui Video*, (2) *Pelatihan Vestibule*, (3) *Simulasi*, (4) *Pembelajaran Terprogram*, (5) *Pelatihan berdasarkan Komputer*, (6) *Pelatihan Laboratorium*, (7) *Outdoor Training*, dan (8) *Employee Counseling*. Pelatihan untuk tujuan khusus terdiri dari (1) *Pelatihan untuk Bisnis Internasional* dan *Customer Service Training*.

Dari beberapa literature hampir tidak ditemukan perbedaan dalam menjelaskan evaluasi terhadap pelatihan dan pengembangan. De Cenzo & Robbins (1999) menyebut evaluasi atas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini sebagai *Post-Training Performance Method*, *Pre-post Training Performance with Control Group Method*, yaitu membandingkan *pre and post training results* dengan kinerja karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan. Evaluasi dari Pelatihan dan pengembangan mengikuti langkah-langkah *Evaluation Criteria*, *Pre-test*, *Pelaksanaan*, *Post-test*, dan *Follow-up Studies*.

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan dalam perspektif sumberdaya manusia.
2. Menurut anda, metode manakah yang lebih efektif untuk mengembangkan krestifitas manajer tingkat menengah, on the job training atau off the job training. Berikan argument anda.
3. Jelaskan langkah-langkah dalam melakukan evaluasi atas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia.

F. REFERENSI

- Dessler, Gary.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Moh. Mas'ud. Jakarta : Erlangga
- De Cenzo, David A dan Stephen P Robbins. 1999. *Human Resource Management*. Sixth Edition. John Wiley & Sons. USA
- Schuler, Randall S dan Susan E Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Werther, W. B & Keith Davis. 1996. *Personnel Management And Resources*. 5th USA : Mc Graw-Hill

BAB VIII

PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. PENDAHULUAN

Prestasi kerja atau yang lebih sering disebut dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bekerja. Secara ideal, prestasi kerja yang diharapkan dari seorang karyawan adalah prestasi kerja yang positif dan dapat berkontribusi untuk kemajuan perusahaan. Untuk mengetahui seberapa baik seorang karyawan dalam bekerja maka prestasi kerja mereka harus dinilai berbasis pekerjaan dan dengan mengacu pada hasil kerja yang diharapkan. Dengan cara ini maka penilaian prestasi kerja akan memberi manfaat baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi.

Pembahasan penilaian prestasi kerja pada bab 10 ini difokuskan pada pengertian dan manfaat penilaian prestasi serta metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja. Materi yang disajikan diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam memahami penilaian prestasi kerja secara teoritis dan praktis melalui kasus-kasus yang diangkat dalam perkuliahan. Dan yang lebih penting lagi adalah agar mahasiswa dapat melakukan penilaian prestasi kerja pegawai ditempat mereka bekerja.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang pengertian prestasi kerja, penilaian prestasi kerja, manfaat penilaian prestasi kerja, dan metode penilaian prestasi kerja.

C. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI

Penilaian prestasi kerja adalah sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer (Flippo, 1996). Sedangkan menurut Handoko (1995) penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Pendapat bahwa penilaian prestasi sebagai suatu proses dalam mengevaluasi kinerja pegawai juga dikatakan oleh Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2004) dengan mengatakan bahwa *Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement*. Sementara itu, Chung dan Megginson yang dikutip oleh Gomes dkk (2003) mendefinisikan penilaian prestasi sebagai ...*"a way of measuring the contributions of individuals to their organization"*. Sedangkan prestasi kerja menurut Bernandin dan Russell adalah ...*"the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period"*.

MANFAAT PENILAIAN PRESTASI

Penilaian prestasi merupakan salah satu aktivitas penting dalam memotivasi pegawai yang dijalankan oleh departemen sumberdaya manusia. Robbins (2001) mengatakan bahwa pemilihan sistem penilaian prestasi dan bagaimana pelaksanaannya merupakan kekuatan penting yang mempengaruhi perilaku pegawai. Sikap dan perilaku pegawai pasca penilaian prestasi menjadi salah satu indikator baik atau tidaknya proses penilaian prestasi yang dilakukan. Proses penilaian yang baik dan transparan memberi dampak yang positif pada pegawai berupa tingginya kepuasan kerja. Dan sebaliknya, proses penilaian yang buruk akan menurunkan motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Penilaian prestasi kerja memberi manfaat yang besar pada keputusan-keputusan kepegawaian pada umumnya. Penilaian prestasi merupakan input yang penting dalam memutuskan kebijakan promosi, mutasi, dan terminasi. Melalui penilaian prestasi dapat diidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Kompetensi apakah yang harus dimiliki pegawai untuk dapat menjalankan tugas-tugas saat ini dan tugas tugas dimasa yang akan datang, dapat diketahuidari hasil penilaian prestasi. Program pelatihan dan pengembangan seperti apakah yang harus dipilih merupakan hasil analisis terhadap penilaian prestasi pegawai. Namun harus diingat juga keefektifan program pelatihan dan pengembangan pegawai ditentukan oleh seberapa baik pegawai berpartisipasi dalam proses penilaian prestasi. Selain itu, penilaian prestasi juga digunakan sebagai dasar menentukan reward bagi pegawai yang berprestasi baik.

Menurut Handoko (1995) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

1. **Perbaikan Prestasi Kerja.** Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. **Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.** Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. **Keputusan-keputusan penempatan.** Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
4. **Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.** Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. **Perencanaan dan pengembangan karir.** Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. **Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.** Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. **Ketidakakuratan informasional.** Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. **Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.** Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. **Kesempatan kerja yang adil.** Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. **Tantangan-tantangan eksternal.** Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

PRESTASI KERJA

Objek dari proses penilaian prestasi kerja adalah prestasi kerja atau juga sering disebut dengan istilah kinerja. Istilah kinerja seringkali digunakan secara bergantian dengan istilah *performance*. Ada beberapa definisi tentang kinerja, diantaranya adalah definisi Rue dan Byars yang dikutip oleh Yudoyono (2001) bahwa kinerja sebagai “*the degree of accomplishment*” atau tingkat pencapaian

hasil. Konsep kinerja dapat didekati dengan dua pendekatan, yaitu *the engineering approach* dan *the economis marketplace approach*. Menurut *the engineering approach*, kinerja diartikan sebagai rasio antara sumberdaya yang digunakan (input) dengan standar unit-unit kerja yang dihasilkan (output). Sedangkan menurut *the economis marketplace approach*, kinerja berkaitan dengan tingkat produksi yang dihasilkan dengan penggunaan sumberdaya tertentu (Widodo, 2001). Dengan kata lain, kedua pendekatan terhadap kinerja ini mengarah pada konsep efisiensi dan efektifitas. Lebih jauh menurut Wahyusumidjo (1987), "*performance* merupakan hasil interaksi antara motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p). Orang yang motivasinya tinggi tetapi rendah kemampuannya, akan menghasilkan *performance* yang rendah. Dan orang yang motivasinya rendah dan kempuannya juga rendah sudah jelas akan menghasilkan *performance* yang rendah juga". Apa yang dikatakan oleh Wahyusumidjo ini hampir sama dengan yang dikatakan oleh Hellriegel, dkk (2001) dan Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2010) bahwa *performance* adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi. Menurut Hellriegel, ..., "*no task can be performed successfully unless the person who is to carry it out has the ability to do so*". *Ability* menurut Robbins (2001) adalah "*an individual's to perform the various tasks in a job*". Selanjutnya menurut Robbins, kemampuan terdiri atas *intellectual abilities* dan *physical abilities*. Dan *employee performance* akan meningkat ketika ada kesesuaian antara kemampuan yang tinggi dengan pekerjaan (Robbins, 2001) Menurut Mangkunegara (2010), secara psikologis, *ability* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

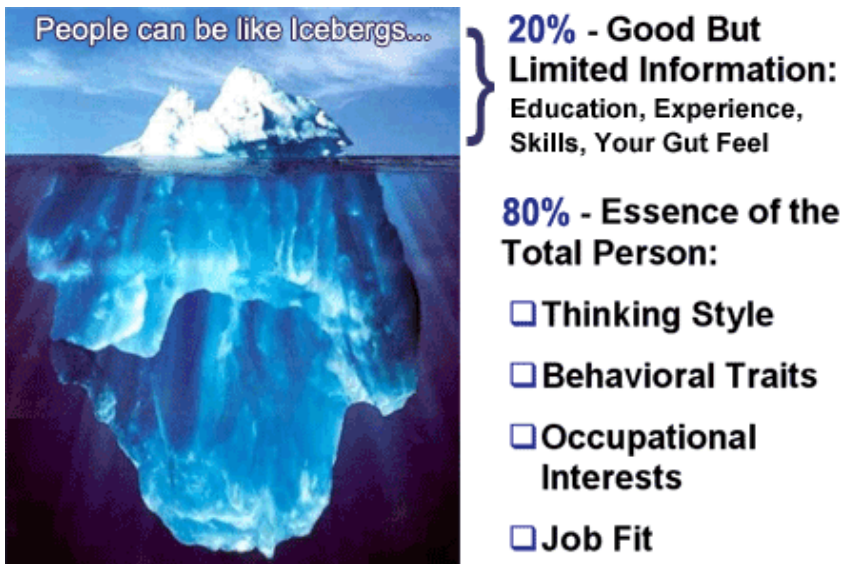
Berdasarkan definisi yang telah diberikan di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Pencapaian hasil ini dapat dipengaruhi oleh banyak variabel. Seperti dikatakan oleh Wahyusumidjo, Hellriegel, dan Davis, kemampuan dan motivasi merupakan dua variabel yang turut mempengaruhi kinerja seorang pegawai. *Profiles International.com* dalam situsnya mengemukakan pengukuran kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator (1) *Productivity*, (2) *Quality of work*, (3) *Initiative*, (4) *Teamwork*, (5)

Problem solving, (6) Response to stress and conflict, (7) Employee performance development. Sebenarnya ada banyak factor yang berkorelasi dengan kinerja individu. Ada banyak factor yang mempengaruhi kinerja, yaitu (1) *Ability*, (2) *Effort*, (3) *Motivation*, (4). *Equity & Expectation*, (5) *Task, or role, perception*, dan (6). *Environmental factors* (dalam http://userwebs.cth.com.au/~gcutts/Management/19a_factors.htm). Demikian juga dengan sebuah artikel di www.saching.com dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah (1) *Knowledge and skill*, (2) *Family*, (3) *Support from superiors*, (4). *Adaptability*, (5) *Social values*, (6) *Health*, (7). *Workplace*, dan (8). *Ethics*.

Aspek lain yang terkait dengan keberhasilan pegawai untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi adalah kompetensi. Byham, William, dan Moyer (1996) menyatakan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan perilaku spesifik yang dapat diamati dan dibutuhkan oleh seseorang untuk sukses dalam melakukan peran dan mencapai tujuan/target perusahaan (dalam Manopo, 2011). Selanjutnya dikatakan, model kompetensi menggambarkan kombinasi perilaku antara pengetahuan, keterampilan, dengan karakteristik yang diperlukan untuk menunjukkan perannya dalam organisasi secara efektif dan kinerja yang sesuai di dalam organisasi (Anntoniete D. Lucia dan Richard Lepsinger, dalam Manopo, 2011). Menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi adalah "*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation.* Atau sejumlah karakteristik yang berhubungan dengan kriteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi (Manopo, 2011). Sedangkan *Development Dimention International (DDI)* mendefinisikan kompensasi sebagai sekumpulan perilaku, motivasi dan pengetahuan yang dapat diobservasi dan terukur dan mempengaruhi seseorang untuk sukses atau gagal dalam pekerjaannya (Manopo, 2011).

Dari beberapa definisi di atas terdapat satu benang merah bahwa kompetensasi merupakan suatu perilaku yang dapat diobservasi dan diukur. Perilaku yang dapat diamati ini dapat saja

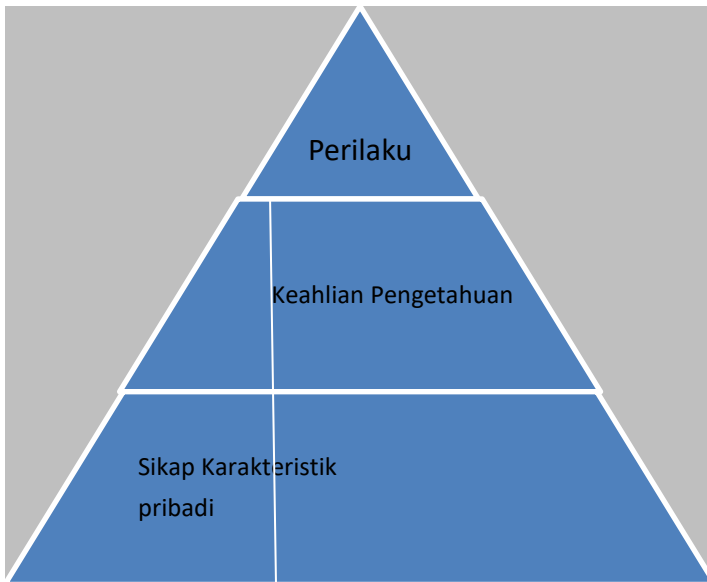
diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, pengalaman. Namun demikian, kompetensi tidaklah terbentuk dengan cara sederhana seperti yang diungkapkan di atas. Selain perilaku yang terlihat di permukaan, kompetensi sebenarnya memiliki kedalaman yang sulit untuk diduga. Kompetensi ibarat sebuah gunung es dimana yang terlihat ke permukaan hanyalah perilaku yang bisa diamati, sedangkan di bawah permukaan terdapat potensi yang sangat besar yang justru menentukan kompetensi sesungguhnya yang dimiliki seseorang, seperti terlihat pada gambar 10.1 berikut ini.



Gambar 10.1. Gunung Es Kompetensi

Sumber gambar : <http://www.assessmentspecialists.com/images/totalperson.gif>

Manopo (2011) menggambarkan kompetensi ini dalam bentuk piramida dimana puncaknya merupakan perilaku yang terlihat kepermukaan.



Gambar 10.2. Piramida kompetensi
Sumber : Manopo (2011 : 13)

Secara umum, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contohnya adalah *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contohnya adalah *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dll (Antariksa dalam <http://strategimanajemen.net/2007/09/06/membangun-manajemen-sdm-berbasis-kompetensi/>)

METODE PENILAIAN PRESTASI

Menurut Robbins (2001) sebagian besar kriteria yang digunakan dalam penilaian prestasi berkaitan dengan apa yang dilakukan oleh pegawai. Ada 3 (tiga) kriteria yang paling sering digunakan, yaitu *individual task outcomes* (hasil pekerjaan individu), *behaviors* (perilaku), dan *traits* (sifat individu). *Individual task outcomes* mengacu pada kriteria kuantitatif dan atau kualitatif yang diharapkan dari suatu tugas, atau lebih dikenal dengan produktifitas. *Behaviors* atau perilaku mengacu pada perilaku individu yang dapat diukur dalam bekerja, misalnya disiplin kerja, tingkat kehadiran, dan sebagainya. Sedangkan *traits* berkaitan dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu seperti sikap yang baik, percaya diri, ketergantungan, dan sebagainya.

Dalam praktek manajemen sumberdaya moderen, penilaian prestasi pegawai dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Menurut Robbins, (2001) penilaian prestasi dapat dilakukan oleh (1) atasan langsung, rekan kerja, evaluasi diri, bawahan langsung, dan penilaian oleh berbagai pihak yang sehari-harinya berhubungan dengan pegawai (*360 degree evaluation*). Atasan langsung adalah orang yang memberikan penugasan pada pegawai dan oleh sebab itu ia bisa menilai apakah tugas yang diberikan tersebut telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Rekan kerja adalah orang-orang yang setiap hari berhubungan dengan pegawai, memperhatikan cara kerja, perilaku, dan sifat-sifat seorang pegawai. Oleh sebab itu, rekan kerja dapat menilai apakah seorang pegawai memiliki prestasi kerja yang baik atau tidak. Penilaian prestasi juga dapat dilakukan dengan cara si pegawai melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri (*self evaluation*) yang menyangkut seberapa baikkah ia bekerja menurut persepsinya sendiri. Hasilnya penilaian evaluasi diri ini kemudian digabungkan dengan penilaian pihak-pihak lain yang ikut memberikan penilaian atas diri pegawai. Selain itu penilaian prestasi juga dapat dilakukan melalui bawahan langsung. Bawahan adalah orang-orang yang secara struktural berhubungan dengan pegawai yang dinilai, merasakan kepemimpinannya dan secara emosional juga terikat dengannya. Beberapa aspek penilaian dapat ditanyakan kepada bawahan

langsung dan hasilnya lebih objektif dibandingkan jika ditanyakan pada pihak lain. Robbins (2001) mengutip dari *Personnel Journal* menyebutkan bahwa pendekatan penilaian prestasi yang 360 derajat melibatkan berbagai pihak dalam menilai prestasi kerja seorang pegawai, yaitu top manajemen, suplayer, client, perwakilan departemen lain, rekan kerja atau anggota team, bawahan, dan manajer.

Ada beberapa metode dalam penilaian prestasi pegawai (Robbins, 2001), yaitu :

1. *Written Essay*
2. *Critical incident*
3. *Graphic rating scale*
4. *Behaviorally anchored rating scale*
5. *Multiperson comparisons*
 - a. *The group order ranking*
 - b. *The individual ranking*
 - c. *The pair comparison*

Sementara itu menurut Robert Bacal (2002), ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu :

a. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

b. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih

besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

c. Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Beberapa pengukuran kinerja pegawai yang terbaru yang digunakan adalah *Key Performance Indicators* (KPI) atau *Key Success Indicators* (KSI) (F. John Reh (http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic_2.htm) dan *Total Performance Scorecard* (Rampersad, 2006). Penilaian kinerja dimaksudkan agar organisasi mendapatkan umpan balik tentang apa yang telah dilakukan pegawai dan *action* apakah yang perlu dilakukan agar kinerja pegawai tersebut dapat dipertahankan atau malah kalau perlu ditingkatkan. Atau dengan kata lain, organisasi harus melakukan pengembangan kompetensi berbasis pekerjaan untuk mencapai tingkat kinerja pegawai yang lebih tinggi. Oleh karena itu, indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja harus benar-benar terukur dan berkaitan dengan pekerjaan.

D. RANGKUMAN

Banyak ahli yang memberikan definisi tentang penilaian prestasi kerja, salah satunya adalah Byars dan Rue (2004) yang mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses menentukan dan mengkomunikasikan pada karyawan seberapa baik dia dalam melakukan pekerjaan. Sebagai suatu proses maka

penilaian prestasi sangat dapat dilakukan dengan berbagai metode dan pendekatan serta terkait dengan proses personalia lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Flippo bahwa penilaian prestasi kerja adalah sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer.

Penilaian prestasi kerja memberi manfaat yang besar pada keputusan-keputusan kepegawaian pada umumnya. Penilaian prestasi merupakan input yang penting dalam memutuskan kebijakan promosi, mutasi, dan terminasi. Melalui penilaian prestasi dapat diidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Hal ini dapat dilakukan karena objek dalam penilaian prestasi adalah prestasi kerja atau kinerja dan sering juga disebut dengan *performance*. kinerja adalah “*the degree of accomplishment*” atau tingkat pencapaian hasil. Konsep kinerja dapat didekati dengan dua pendekatan, yaitu *the engineering approach* dan *the economic marketplace approach*. *The engineering* mengarah pada konsep efisiensi sedangkan *the economic marketplace approach* mengarah pada konsep efektifitas.

Ada 3 (tiga) kriteria yang paling sering digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja, yaitu *individual task outcomes*, *behaviors*, dan *traits*. *Individual task outcomes* mengacu pada kriteria kuantitatif dan atau kualitatif yang diharapkan dari suatu tugas, atau lebih dikenal dengan produktifitas. *Behaviors* mengacu pada perilaku individu yang dapat diukur dalam bekerja, misalnya disiplin kerja, tingkat kehadiran, dan sebagainya. Sedangkan *traits* berkaitan dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu seperti sikap yang baik, percaya diri, ketergantungan, dan sebagainya. Dalam praktek manajemen sumberdaya moderen, penilaian prestasi pegawai dapat dilakukan oleh (1) atasan langsung, rekan kerja, evaluasi diri, bawahan langsung, dan penilaian oleh berbagai pihak yang sehari-harinya berhubungan dengan pegawai (*360 degree evaluation*).

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian prestasi kerja dan penilaian prestasi kerja serta kaitannya dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan.
2. Jelaskan manfaat penilaian prestasi kerja bagi perusahaan dan pegawai.
3. Jelaskan keterkaitan antara prestasi kerja dan kompetensi pegawai.
4. Apakah yang dimaksud dengan *the engineering approach* dan *the economis marketplace approach*?
5. Menurut Robbins, siapakah yang dapat melakukan penilaian prestasi kerja pegawai?

F. REFERENSI

- Bacal, Robert. 2002. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Byars, Lloyd L dan Leslie W. Rue. 2000. *Human Resources Management*, International Edition. New York USA : Irwin-McGraw-Hill.
- Flippo, E. B. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen Sumber daya Manusia*, bpfe, Yogyakarta.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum. Jr, Richard W. Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. Ninth edition. South-Western College Publishing. USA
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2010. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent And Performance Management System*. Salemba Empat. Jakarta
- Rampersad, Hubert K. 2006. *Total Performance Scorecard; Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Gramedia. Jakarta

- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications*. 9th edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc, New York
- Wahyusumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance*. Insan Cendekia. Surabaya
- Yudoyono B. 2001. *Otonomi Daerah – Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta

Sumber dari Internet:

- Antariksa, Yodhia. *Merancang SDM Berbasis Kompetensi*
<http://strategimanajemen.net/2007/09/06/membangun-manajemen-sdm-berbasis-kompetensi/>
- Reh, F John. *Key Performance Indicators (KPI) How an organization defines and measures progress toward its goals*.
http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic_2.htm
- http://www.hardisconsultant.com/HaRDisc/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=1
- http://www.userwebs.cth.com.au/~gcutts/Management/19a_factors.htm
- <http://www.assessmentspecialists.com/images/totalperson.gif>
www.saching.com

MANAJEMEN KARIR

A. PENDAHULUAN

Dalam konteks administrasi sumberdaya manusia, karier adalah semua pekerjaan ataupun jabatan yang pernah dilakukan oleh seseorang sepanjang hidupnya. Karier dimulai sejak seseorang memasuki dunia kerja dan berakhir ketika pekerja yang bersangkutan keluar dari kehidupan kerjanya baik karena pensiun atau karena sebab-sebab lainnya. Manajemen karier tidak hanya perlu dilakukan oleh individu tetapi juga oleh organisasi, sehingga secara teoritis dikatakan bahwa manajemen karier bersama-sama dengan perencanaan karier merupakan upaya organisasi untuk mengembangkan karier individu dalam organisasi.

Pada bab ini, pembahasan tentang manajemen karier lebih menitikberatkan pada aspek perencanaan karier, karena disinilah letak kelemahan yang terdapat dalam praktek organisasi. Tidak banyak organisasi ataupun individu yang melakukan perencanaan kariernya sehingga terjadi ketidakpuasan karyawan yang disebabkan karena ketidakjelasan karier dalam organisasi. Meskipun dalam bab ini belum diberikan contoh-contoh kongkrit dalam melakukan perencanaan karier namun dalam perkuliahan beberapa contoh kasus akan diberikan untuk memperkuat pemahaman mahasiswa tentang praktek manajemen karier.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang pengertian karier, perencanaan karier, pengembangan karier, langkah-langkah perencanaan karier, manfaat perencanaan karier, faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier.

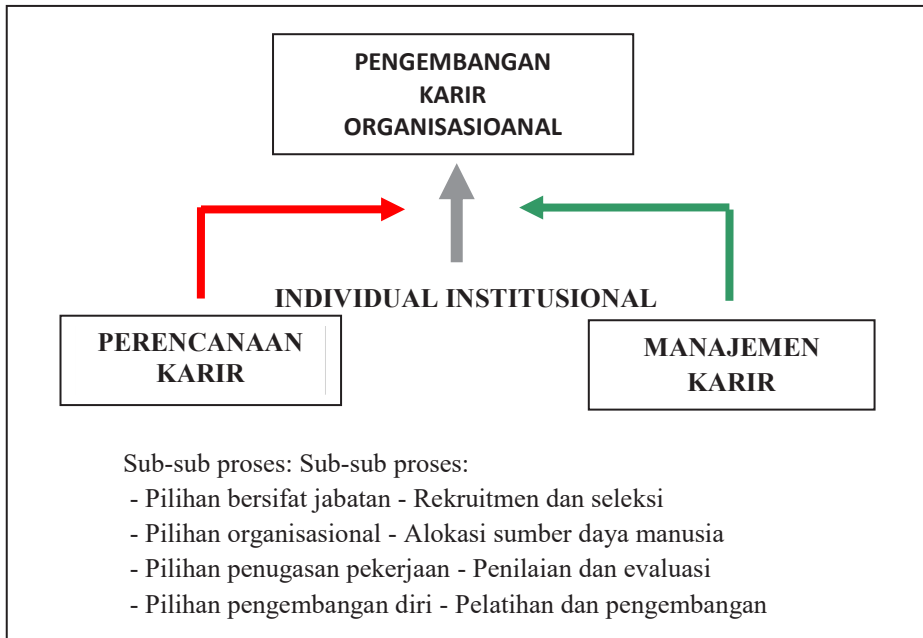
C. PENYAJIAN MATERI

PENGERTIAN KARIR DAN PERENCANAAN KARIR

Berbicara mengenai manajemen karir bukanlah suatu hal yang semata-mata berurusan dengan perkara departemen sumber daya manusia, tetapi juga terkait dengan aparatur pimpinan dan bawahan yang terlibat dalam pengembangan karirnya. Kendati demikian, kerap kali para individu pegawai tersebut tidak mempunyai kemampuan dan informasi yang dibutuhkan, yang secara sistematis dapat terintegrasi dalam kerangka penyusunan rencana-rencana karirnya, dengan cara-cara yang dapat menguntungkan, baik untuk dirinya sendiri maupun organisasi (Simamora, 1999).

Manajemen karir (*career management*), secara konseptual dapat diartikan sebagai suatu proses di mana melalui mekanisme sistem yang terkandung di dalamnya, organisasi dapat memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawan/pegawainya, dalam rangka menyediakan kumpulan orang-orang yang berbobot/kompeten, guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Upaya pengembangan karir (*career development*) mencakup aspek manajemen karir dan perencanaan karir (*career planning*). Oleh karena itu, dalam rangka memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi, dibutuhkan suatu pemeriksaan atas dua komponen proses, yaitu *pertama*; bagaimana masing-masing personel merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karir (di dalam perencanaan karirnya), dan yang *kedua*; bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir.

Pengertian perencanaan karir di sini dimaksudkan sebagai proses di mana melalui individu pegawai mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Dengan perkataan lain, perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai gambaran dari proses-proses ini dapat diilustrasikan melalui paparan model Pengembangan Karir Organisasional sebagaimana terlihat pada gambar 11.1 di bawah ini.



Gambar 11.1. Model Pengembangan Karir Organisasional

Sumber: Simamora (1999)

Karir menurut Handoko (2000), merupakan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang telah maupun yang sedang dilakoninya. Pekerjaan-pekerjaan ini dapat saja merupakan realisasi dan rencana-rencana hidup seseorang atau mungkin merupakan sekedar nasib. Menurut Werther dan Davis (1996), karir adalah semua yang pernah dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Hal ini juga diungkapkan oleh De Cenzo dan Robbins (1999) bahwa karir adalah pola pekerjaan yang dijalani seseorang dan memberikan pengalaman serta pelajaran sepanjang hidupnya.

Perencanaan karir dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Werther dan Davis, 1996). Perencanaan karir merupakan suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan individu dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis.

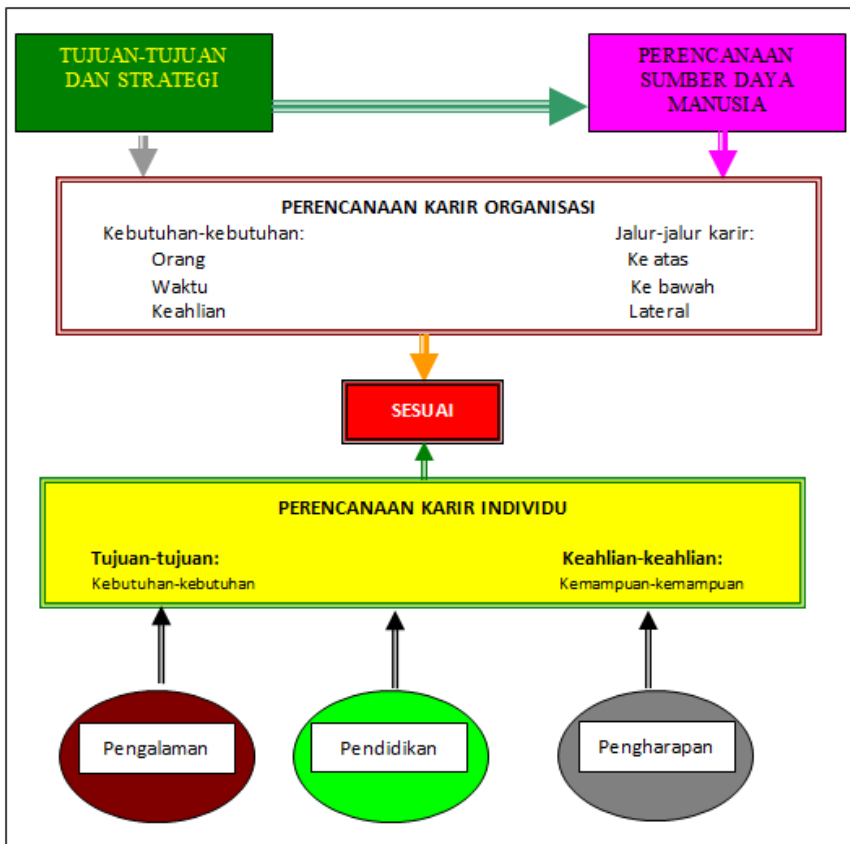
PERENCANAAN KARIER

Perkembangan teknologi dan bisnis beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan yang demikian hebat yang secara tidak langsung juga berdampak pada karir seorang karyawan. Semakin tajamnya persaingan bisnis dan persaingan dalam bursa kerja membuat karyawan menjadi rawan terhadap kehilangan pekerjaan dan juga karir mereka. Untuk itulah perencanaan karir menjadi sangat penting, karena saat ini keamanan kerja tidak lagi diukur dengan ada tidaknya pekerjaan yang dimiliki seseorang, atau besar kecilnya ukuran organisasi tempatnya bekerja, namun diukur dari kemampuan seseorang untuk dapat mempekerjakan dirinya.

Pertanyaan yang muncul manakala kita membicarakan pentingnya perencanaan karir bagi seorang karyawan adalah “Siapakah yang sebaiknya berperan dalam membuat perencanaan karir seorang karyawan?” Idealnya perencanaan dan pengembangan karir seharusnya dilihat sebagai sebuah aktivitas yang melibatkan baik karyawan maupun pihak perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Dessler (2006) bahwa karyawan, manajer dan perusahaan semuanya memainkan peran dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengembangkan karir seorang karyawan. Namun demikian karyawan harus selalu bertanggung jawab penuh terhadap pengembangan karirnya, dan kesuksesan karirnya. merupakan salah satu tugas yang sebaiknya tidak pernah diserahkan sepenuhnya oleh seorang karyawan kepada manajer atau perusahaan. Melalui perencanaan karir, seseorang dapat mengevaluasi; (1) kemampuan dan minatnya sendiri, (2) mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, (3) menyusun tujuan karir, dan (4) merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama perencanaan karir haruslah “*matching*” antara tujuan pribadi dengan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Dengan demikian, perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan-kesempatan promosi. Mengingat pada beberapa kasus, perencanaan karir perlu pula memfokuskan orientasinya pada pencapaian keberhasilan psikologis, yang tidak selalu harus memerlukan promosi.

Sayangnya banyak karyawan yang mengabaikan tugas ini, dan menyerahkan sepenuhnya pengelolaan karirnya kepada manajernya atau perusahaan. Dengan posisi pasif seperti ini, berarti seorang karyawan telah menyerahkan penguasaan atas karirnya kepada perusahaan, membatasi kemampuannya untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, dan mengurangi kesempatannya untuk mencapai karir yang diinginkannya. Di sisi lain, tidak semua perusahaan siap untuk membuat program perencanaan karir, karena masalah yang akan ditimbulkannya, antara lain menyangkut alokasi dana, sumber daya manusia, dan struktur organisasi yang ada.

Bagaimana perencanaan karir diimplementasikan dalam suatu organisasi dan elemen-elemennya dapat dilihat pada gambar 11.2. berikut ini :



Gambar 11.2. Elemen-Elemen Perencanaan Karir
Sumber: Simamora (1999)

Perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama, yaitu; (1) perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*), dan (2) perencanaan karir individual (*individual career planning*). Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, dan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir. Sedangkan perencanaan karir individual berbeda secara filosofis dan prosedural dengan perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus pada keinginan serta keahlian dan hasrat daripada para individu, yang melalui suatu proses latihan diagnostik dan prosedur akan membentuk jati diri: "siapa dirinya" dari segi potensi dan kemampuan yang dimiliki.

Individual career planning dan *organizational career planning* pada hakekatnya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Dalam konteks ini, seorang pegawai yang rencana karir individualnya tidak selaras dan tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat pegawai tersebut kemungkinan "*bakal*" meninggalkan perusahaan. Oleh karenanya, organisasi perlu membantu para pegawai dalam perencanaan karir, sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Di sinilah salah-satu unsur letak arti pentingnya kontribusi daripada pemetaan jalur karir dalam manajemen pengembangan karir, selaku pendekatan formal yang diambil organisasi; guna memastikan bahwa, para pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat yang dibutuhkan. Pengertian pemetaan jalur karir di sini adalah dimaksudkan sebagai suatu lini progresi yang fleksibel, di mana melalui alur lintas penjenjangannya para pegawai dapat bergerak sepanjang kepegawaiannya di suatu organisasi.

Keterlibatan departemen sumber daya manusia di dalam penyusunan peta jalur karir tidaklah kecil artinya. Beberapa manfaat yang diperoleh ditinjau dari perspektif manajemen karir antara lain adalah dapat;

- a. Menggandengkan strategi dan kebutuhan-kebutuhan penyusunan internal.
- b. Mengembangkan pegawai-pegawai yang dapat dipromosikan.
- c. Membantu menangani diversitas tenaga kerja

- d. Menurunkan tingkat perputaran (*turn over*) pegawai
- e. Membuka saluran potensi karyawan
- f. Memperdalam pertumbuhan pribadi
- g. Mengurangi penumpukan pegawai, dan
- h. Memuaskan kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Selanjutnya, dalam konteks manajemen karir menunjukkan bahwa bahwa manajemen karir yang efektif tidaklah berlangsung secara spontan, melainkan harus didahului dengan penilaian cermat terhadap situasi di mana karir itu berlangsung. Dan untuk itu para pegawai, manajer dan spesialis sumber daya manusia mesti mengambil langkah-langkah perencanaan yang hati-hati. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika pengembangan dan perencanaan karir yang "terpetakan", telah menjadi "persoalan" dalam organisasi selama beberapa tahun terakhir. Adapun faktor-faktor penyebabnya antara lain adalah timbul sebagai akibat dari;

- a. Meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja.
- b. Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama (*gender*)
- c. Meningkatnya tingkat pendidikan dan aspirasi mengenai jabatan, serta
- d. Pengaruh pertumbuhan ekonomi yang mengurangi kesempatan promosi.

Pada sisi lain, karakteristik lingkungan organisasional dan pekerjaan, semuanya mempengaruhi berbagai aspek manajemen karir, termasuk tingkat di mana organisasi dalam membantu dan mendanai perencanaan karir individu, lingkup kesempatan kerja di dalam dan di luar organisasi, "*jenis jalur karir*" yang tersedia, serta interaksi dalam cara kerja. Upaya penanggulangan masalah yang demikian tentunya tidak terlepas pula dari pengaruh kompetensi jabatan pegawai.

Perencanaan karir di tingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut:

- a) Profil kebutuhan pegawai.
- b) Deskripsi jabatan/pekerjaan.
- c) Peta jalur karir.
- d) Mekanisme penilaian kinerja pegawai.

Perencanaan karir individual pegawai akan dianggap penting bila ada kaitannya dengan karir individu tersebut. Karena itu, perencanaan karir di tingkat organisasi harus bisa “diterjemahkan” menjadi perencanaan karir di tingkat individu pegawai. Secara umum tahap perencanaan karir terdapat 5 tahapan yaitu pertumbuhan, penajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran. Pengelompokan itu didasarkan pada usia. Tahap pertumbuhan dialami oleh mereka yang berusia dibawah 15 tahun. Tahap ini di akhiri dengan adanya konsep tentang minat dan kemampuan dan mulai berfikir tentang alternative keahlian.

Dalam usia 15 sampai 24 tahun, seseorang berada dalam tahap penajakan. Dalam usia ini, mereka mulai menggali beberapa keahlian secara serius dan mulai mencoba untuk bekerja. Pada usia 24 sampai 44 tahun, seseorang berada dalam tahap pemantapan. Mereka secara terus menerus melakukan pengujian terhadap kemampuan yang dimilikinya dan mencoba untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakatnya. Dari usia 45 hingga 65, seseorang sudah berada dalam tahap pemeliharaan yang artinya ia tidak lagi berusaha untuk mencari pekerjaan yang baru, melainkan akan mempertahankan pekerjaan yang sekarang.

PERAN KARYAWAN DALAM PERENCANAAN KARIR

Seorang karyawan idealnya harus berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan keterampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja, dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan evaluasi diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan lebih baik lagi.

Dengan perencanaan karir pribadi, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian dapat mengarahkan dirinya

untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya. Ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan perannya untuk membuat perencanaan karir, yaitu :

1. Meningkatkan *networking* dengan berbagai pihak di dalam maupun di luar perusahaan.
2. Mendiskusikan rencana karir anda dengan atasan anda atau dengan orang-orang yang anda anggap telah berhasil dalam karirnya.
3. Terlibat dalam kegiatan sosial atau asosiasi profesional di luar jam kantor untuk dapat berinteraksi dengan orang-orang baru dan meningkatkan wawasan terhadap dunia kerja.
4. Secara konsisten terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan anda, maupun yang berkaitan dengan karir yang diinginkan.

PERAN PERUSAHAAN DALAM PERENCANAAN KARIR KARYAWAN

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan adanya program ini, pihak perusahaan berharap dapat:

1. Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja
2. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai “*High Potential*” untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan
3. Mencegah terjadinya penumpukan karyawan-karyawan yang potensial pada satu bagian, yang dapat terjadi karena adanya kekhawatiran manajer yang bersangkutan bahwa kepindahan para karyawannya ke bagian lain akan membuat proses kerja di departemennya terganggu.
4. Membantu para karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya.

5. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (*employability*).
6. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan survey yang pernah dilakukan terhadap 524 organisasi di Inggris untuk menentukan tingkat penggunaan 17 macam penerapan manajemen karir, terungkap antara lain hal-hal di bawah ini, berdasarkan urutan tingkat kepopuleran :

1. Membuka lowongan pekerjaan secara internal.
2. Memberikan pendidikan formal.
3. Melaksanakan program penilaian karya yang berorientasi kepada karir.
4. Konseling yang dilakukan oleh para manajer.
5. Melaksanakan program pengembangan secara lateral.
6. Konseling yang dilakukan oleh departemen SDM.
7. Persiapan pensiun.
8. Perencanaan suksesi (*succession planning*).

Disamping program program yang telah disebutkan di atas perusahaan dapat mempersiapkan program mentoring dan mempersiapkan workshop yang berkaitan dengan karir untuk karyawan, untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik. Terlepas dari ada atau tidaknya program manajemen karir di sebuah perusahaan, seorang manajer dapat melakukan beberapa hal yang sederhana untuk membantu stafnya dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya sebagai berikut :

1. Mendiskusikan tentang pentingnya menyusun sebuah rencana karir bagi seorang karyawan, saat pertama kali seorang staf memulai pekerjaan dan menawarkan bantuan yang diperlukan agar staf-nya dapat mencapai sasaran karirnya.
2. Membuat jadwal penilaian karya (*performance appraisal*) secara regular. Dalam kegiatan ini, manajer dapat menitikberatkan proses penilaian karya pada ketrampilan dan prestasi kerja saat ini yang diharapkan dapat sejalan dengan rencana karir staf yang bersangkutan.

3. Memberikan bantuan mentoring dan konseling apabila diperlukan
4. Memberikan semacam rencana karir
5. Menjelaskan manfaat yang ada di dalam program manajemen karir perusahaan, dan cara mereka memanfaatkan program yang ada tersebut secara efektif.

Langkah-Langkah Perencanaan Karir

Proses yang ditempuh untuk menyusun perencanaan karir terdiri atas hal-hal berikut ini :

A. Menilai Diri Sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Misalnya, orang seperti apakah saya? Keterampilan apa yang saya miliki? Apakah saya menyukainya? Apa yang menjadi kekuatan atau kelebihan dan kelemahan atau kekurangan saya?

Mengenali kesempatan-kesempatan, keterampilan, bakat, dan nilai berhubungan pada kesempatan karir. Kesempatan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pertumbuhan bisnis, kebijakan organisasi tentang pengembangan dan proosi karyawan dari dalam dan kebijakan dari internal kantor.

B. Menetapkan Tujuan Karir

Setelah seseorang dapat menilai kekuatan, kelemahan, bakat, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan kerier dapat dibentuk.

C. Menyiapkan Rencana-Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

D. Melaksanakan Rencana-Rencana.

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan madi manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

Manfaat Perencanaan Karir

Berbagai manfaat diperoleh bila perusahaan terlibat dalam perencanaan karir. Manfaat perencanaan karir bagi perusahaan adalah :

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Adanya perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan dimana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan
2. Mendorong pertumbuhan. Perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam organisasi.
5. Mengembangkan pegawai yang dapat di promosikan.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional. Organisasi global menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan pegawai di luar negeri.
7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja. Ketika pekerja diberikan bantuan perencanaan karir, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial untuk maju.
9. Mengurangi kelebihan karyawan. Perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan.

Menurut Siagian diantara sekian banyak manfaat yang dipetik organisasi, lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama yaitu :

1. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal melalui karyawan dari dalam perusahaan dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak selalu harus mencari tenaga kerja dari luar

organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.

2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai. Sikap demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi lain menjadi rendah karena para pekerja yakin bahwa organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para anggotanya.
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang belum digunakan secara optimal sehingga perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarnya, dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.
4. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila karyawan yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu.
5. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka, sadar atau tidak, menghalanginya, padahal ada di antara para pekerja tersebut memiliki kemampuan dan kemauan yang layak untuk dikembangkan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi perencanaan karir, sehingga seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karir, yaitu :

1. Tahap Kehidupan Karir
2. Dasar Karir

Ada lima perbedaan motif dasar karir yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan karirnya atau yang disebut sebagai jangkar karir, antara lain:

- a) Kemampuan manajerial.
- b) Kemampuan fungsional-teknis.
- c) Keamanan.
- d) Kreativitas.
- e) Otonomi dan kebebasan.

PENGEMBANGAN KARIER

Implementasi perencanaan karir adalah melalui pengembangan karir. Pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditunjukkan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Menurut Werther dan Davis (1996) pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Jacson dan Vitberg yang dikutip oleh Mondy dan Noe (1990) pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan. Titik awal pengembangan karir dimulai dari karyawan sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Upaya pengembangan karir (*career development*) pada prinsipnya mencakup aspek manajemen karir dan perencanaan karir (*career planning*). Oleh karena itu, dalam rangka memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi, dibutuhkan suatu pemeriksaan atas dua komponen proses, yaitu pertama, bagaimana masing-masing personel merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karir (didalam perencanaan karirnya), dan yang kedua, bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir.

Dari beberapa hasil riset terakhir yang terkait dengan mekanisme sistem pengembangan karir, diperoleh kejelasan bahwa tahapan pengembangan karir melalui suatu rangkaian fase/tahap yang relatif dapat diprediksi. Tahapan ini dimulai dari adanya eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir, dan berakhir pada kondisi pensiun. Dalam kaitan ini, perencanaan karir harus memperhatikan berbagai persoalan tugas yang berbeda, yang dihadapi setiap individu pada masing-masing tahapan tersebut. Sehingga, agar program-program yang disusun dapat berjalan secara efektif, perlu dilakukan penyesuaian guna mengantisipasi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan unik dari setiap individu; pada berbagai tahap kehidupan individu dan karir mereka.

Pada fase atau tahap awal seseorang memasuki sebuah organisasi, ia akan melalui tiga tahapan, yaitu; "tahapan memasuki" (*getting-in phase*), kemudian diikuti "tahap berlatih" (*breaking-in phase*) dan diakhiri dengan "tahapan mengatur" (*setting-in phase*). Artinya, selama "tahapan memasuki" ia akan mencoba memperoleh gambaran realistik tentang organisasi yang digeluti, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan minat, preferensi, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki. Sedangkan ketika berada "tahap berlatih", ia mencoba menjadi partisipan yang dapat diterima dalam suatu kelompok kerja, dengan menjalin hubungan dengan sesama rekan sejawat dan penyeliaanya, menunjukkan kompetensi dan menentukan perannya. Dan akhirnya, pada sebagian "tahapan mengatur" pegawai tersebut akan menyelesaikan berbagai konflik di luar kehidupan kerja, termasuk konflik di dalam pekerjaannya. Disini pemangku jabatan harus mampu menjernihkan interksi antara tuntutan

pekerjaan dengan kepentingan pribadi/keluarga, dan memprioritaskan tanggung jawab dan aktivitas pekerjaan.

Kendati pihak manajemen menyediakan kesempatan intern agar setiap individu dapat mencoba pilihan karir yang berbeda, di mana mereka dapat menguji aneka pilihan jabatan tersebut dengan memenuhi persyaratannya melalui peningkatan pengetahuan dan keahlian lewat kursus-kursus dan diklat, pihak pimpinan harus memastikan bahwa mereka dapat bergerak secara efektif di dalam organisasi. Bentuk pengawasan ini berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karir individu di kemudia hari.

Organisasi dapat membantu mereka supaya terlibat di dalam eksplorasi karir dan menyusun karir masing-masing selama pada tahap awal karir, dengan melakukan rekrutmen, orientasi dan praktik "mentoring" yang efektif, memberikan tantangan-tantangan pekerjaan dan tanggung jawab; dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif. Selain itu pihak manajemen seyogyanya juga mendorong para pegawainya agar berpartisipasi dalam latihan-latihan penilaian diri (*self assesment exercises*), dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur-jalur karir yang realistik dan luwes, serta memformulasikan perencanaan karir individual.

Setelah mereka menyelesaikan pada tahap karir awal, selanjutnya para individu tersebut bergerak ke dalam suatu periode di mana mereka dianggap produktif menjadi semakin kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih besar, dan menerapkan suatu rencana karir yang lebih jangka panjang. Tahap ini merupakan periodisasi pembentukan nilai seseorang sebagai eksekutif, dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai orang tersebut.

Tentunya di tengah perjalanan dalam melalui tahap ini tidak tertutup kemungkinan banyak kalangan individu pegawai yang mengalami suatu transisi atau pertengahan karir (*mid-career*), yang pada akhirnya menimbulkan krisis karir pada beberapa individu tertentu. Dalam tahap ini, para pegawai melakukan penilaian ulang terhadap pencapaian yang telah diraih hingga saat ini, dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi serta tujuan di masa mendatang.

Faktor-faktor positif, seperti memikirkan ulang keputusan karir, mencari keselamatan finansial, melanjutkan pendidikan, atau pensiun dini, dan beberapa faktor negatif yang muncul antara lain; kebosanan, kegelisahan, depresi, konflik antara pekerjaan dan tahap kehidupan, memburuknya iklim organisasi, pengetahuan, keahlian atau ide yang tidak terpakai, dan berubahnya persyaratan tenaga kerja, dapat mengakibatkan terjadinya krisis karir pada individu yang bersangkutan. Dalam konteks ini bagi pihak pelaksana atau manajemen yang cenderung mempertahankan status quo, stabil dalam arti tidak mau memperhatikan modernisasi sistem atau usang (*plateaued and absolute performer*), atau dari kalangan individu pegawai itu sendiri, sering mengalami kesulitan pada masa pertengahan karir ini. Dengan demikian analisis dan penilaian diri, pemeriksaan alternatif, penentuan tujuan, dan perencanaan dapat membantu menghadapi tahap pertengahan karir ini.

Adapun salah satu strategi menghadapi masalah yang terjadi pada saat tahap pertengahan karir tersebut adalah dengan melakukan pelatihan pegawai/karyawan, untuk membina mereka yang lebih senior (contohnya, bertindak sebagai pelatih atau mentor); sebagai suatu kontribusi bagi organisasi dalam mengembangkan pola generasi kepemimpinan di masa yang akan datang. Sementara strategi lainnya dalam menghadapi masalah ini dapat pula dilakukan dengan mencegah keusangan (*obsolescence*) dalam bentuk melengkapi kembali (*retooling*) sebelum keusangan itu terjadi. Misalnya dengan mengirim mereka ke seminar, workshop, mengikuti kursus pelatihan dan pengembangan, memberikan tugas-tugas awal yang menantang, dilakukan perubahan periodik dalam penugasan, iklim kerja yang mendukung komunikasi yang intensif dan relevan, balas jasa yang dikaitkan erat dengan, serta gaya kepemimpinan yang partisipatif.

Akhirnya, sebagai titik balik dari suatu periode produktifitas (*late career*); mereka mulai melepaskan diri dari belitan tugas dan bersiap memasuki masa pensiun. Bagi sebagian dari mereka yang produktif, dapat memikul beban staf senior atau manajemen puncak, atau mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran nonkepemimpinan.

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat dari organisasi maupun karyawan. Manfaat pengembangan karir bagi organisasi adalah :

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan organisasi.
3. Mengurangi frustrasi karyawan.
4. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.
5. Meningkatkan nama baik organisasi.

Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat:

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambah tantangan dalam bekerja.
3. Meningkatkan otonomi.
4. Meningkatkan tanggung jawab.

D. RANGKUMAN

Karir adalah semua yang pernah dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Menurut De Cenzo dan Robbins (1999), karir adalah pola pekerjaan yang dijalani seseorang dan memberikan pengalaman serta pelajaran sepanjang hidupnya. Perencanaan karir didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Werther dan Davis, 1996). Melalui perencanaan karir, seseorang dapat mengevaluasi; (1) kemampuan dan minatnya sendiri, (2) mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, (3) menyusun tujuan karir, dan (4) merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama, yaitu; (1) perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*), dan (2) perencanaan karir individual (*individual career planning*). Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, dan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir. Sedangkan

perencanaan karir individual berbeda secara filosofis dan prosedural dengan perencanaan karir organisasional.

Proses yang ditempuh untuk menyusun perencanaan karir terdiri atas (1) Menilai Diri Sendiri, (2) Menetapkan Tujuan Karir, (3) Menyiapkan Rencana-Rencana, dan (4) Melaksanakan Rencana-Rencana. Ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan melalui perencanaan karir, yaitu (1) Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), (2) Mendorong pertumbuhan, (3) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang, (4) Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam organisasi, (5) Mengembangkan pegawai yang dapat di promosikan, (6) Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, (7) Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, (8) Membuka jalan bagi karyawan yang potensial untuk maju, dan (9) Mengurangi kelebihan karyawan.

Ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi perencanaan karir, yaitu Tahap Kehidupan Karir dan Dasar Karir. Ada lima perbedaan motif dasar karir yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan karirnya atau yang disebut sebagai jangkar karir, yaitu (1) Kemampuan manajerial, (2) Kemampuan fungsional-teknis, (3) Keamanan, (4) Kreativitas, dan (5) Otonomi dan kebebasan.

Pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan. Menurut Werther dan Davis (1996) pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Upaya pengembangan karir pada prinsipnya mencakup aspek manajemen karir dan perencanaan karir (Oleh karena itu, dalam rangka memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi, dibutuhkan suatu pemeriksaan atas dua komponen proses, yaitu pertama, bagaimana masing-masing personel merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karir (didalam perencanaan karirnya),

dan yang kedua, bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir.

Pengembangan karir dilakukan melalui suatu rangkaian fase yang relatif dapat diprediksi. Tahapan ini dimulai dari adanya eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir, dan berakhir pada kondisi pensiun. Pada fase awal seseorang memasuki sebuah organisasi, ia akan melalui tiga tahapan, yaitu; "tahapan memasuki" (*getting-in phase*), kemudian diikuti "tahap berlatih" (*breaking-in phase*) dan diakhiri dengan "tahapan mengatur" (*setting-in phase*).

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan karir, manajemen karir, dan perencanaan karir.
2. Jelaskan manfaat perencanaan karir bagi individu dan organisasi.
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan karir individual dan perencanaan karir organisasional.
4. Apakah yang dimaksud dengan pengembangan karir?
5. Jelaskan tahapan pengembangan karir individu.

F. REFERENSI

- Dessler, Gary. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Moh. Mas'ud. Jakarta : Erlangga
- De Cenzo, David A dan Stephen P Robbins. 1999. *Human Resource Management*. Sixth Edition. John Wiley & Sons. USA
- Flippo, Edwin. B. 1996. *Personnel Management*. 5th Edition. Kogakusha : Mc Graw-Hill
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Mondy, R Wayne, Robert M Noe,. 1990. *Human Resource Management*. Prentice Hall. Ney Jersey
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIE YPKP
- Werther, W. B & Keith Davis. 1996. *Personnel Management And Resources*. 5th USA : Mc Graw-Hill

RENCANA PENGGAJIAN, PEMBAYARAN KINERJA, DAN INSENTIF KEUANGAN

A. DESKRIPSI SINGKAT

Pengelolaan penggajian dan insentif merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berperan langsung terhadap keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Di era persaingan global yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mengelola kompensasi secara strategis agar mampu menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan terbaik. Menurut Dessler (2020), sistem penggajian yang efektif bukan hanya sekadar alat administratif untuk membayar gaji, melainkan juga menjadi instrumen manajerial yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi, insentif, dan pembayaran berbasis kinerja harus dirancang dengan cermat agar selaras dengan tujuan organisasi.

Perencanaan penggajian dan pemberian insentif memiliki dampak signifikan terhadap keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), sistem kompensasi yang dirancang secara adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas karyawan sekaligus mendorong tercapainya target perusahaan. Tidak hanya sekadar memenuhi hak karyawan, pengelolaan penggajian dan insentif juga memegang peranan penting dalam menciptakan rasa keadilan internal dan daya saing eksternal. Keadilan internal tercapai ketika sistem penggajian mempertimbangkan perbedaan jabatan, tanggung jawab, dan

kompetensi, sementara daya saing eksternal dicapai melalui *benchmarking* terhadap standar industri yang berlaku.

Dalam konteks manajemen SDM, penggajian dan insentif berfungsi sebagai salah satu alat strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa manajemen kompensasi yang tepat dapat membantu organisasi mencapai *high performance culture* dengan cara memotivasi individu dan tim melalui imbalan yang relevan. Pembayaran berbasis kinerja (*performance-based pay*) dan insentif keuangan seperti bonus, tunjangan, serta pembagian keuntungan adalah bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya sekadar biaya, tetapi investasi bagi peningkatan produktivitas.

Selain berperan dalam peningkatan kinerja, sistem penggajian dan insentif juga berkaitan erat dengan motivasi karyawan. Menurut teori dua faktor Herzberg, gaji dan insentif termasuk dalam faktor higienis yang memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan peluang berkembang dan pengakuan prestasi termasuk faktor motivator yang mendorong kinerja optimal (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2019). Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja lebih tinggi, loyalitas, dan keterlibatan yang lebih besar terhadap organisasi.

Hubungan antara penggajian, motivasi, dan retensi karyawan juga telah banyak dibahas dalam literatur manajemen. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kompensasi yang kompetitif dan sistem insentif yang jelas mampu menekan tingkat *turnover* karyawan. Sebaliknya, sistem penggajian yang tidak adil dapat memicu ketidakpuasan dan meningkatkan risiko perpindahan karyawan ke perusahaan pesaing. Di era saat ini, terutama dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja, retensi karyawan menjadi tantangan besar yang hanya dapat diatasi dengan kebijakan kompensasi yang tepat dan transparan.

Selain itu, faktor regulasi dan dinamika pasar tenaga kerja di Indonesia juga memberikan pengaruh signifikan terhadap pengelolaan penggajian dan insentif. Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan mengatur mengenai upah minimum, struktur dan skala upah, serta tunjangan karyawan, yang wajib dipatuhi oleh organisasi. Dengan adanya regulasi tersebut, perusahaan diharapkan mampu merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya memenuhi aspek legal, tetapi juga memberikan daya saing dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, 2021). Oleh karena itu, integrasi antara strategi perusahaan, motivasi karyawan, dan kepatuhan regulasi menjadi kunci keberhasilan manajemen penggajian dan insentif.

B. TUJUAN PEMBALAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan secara komprehensif konsep dan praktik pengelolaan penggajian, pembayaran kinerja, dan insentif, menganalisis kebijakan penggajian yang efektif, serta mengevaluasi implementasi sistem penggajian modern berbasis teknologi untuk mendukung peningkatan motivasi, retensi, dan kinerja karyawan dalam organisasi.

C. PENYAJIAN MATERI

DEFINISI DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENGGAJIAN DAN INSENTIF

Penggajian dan insentif merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada perencanaan, pengaturan, dan pelaksanaan kompensasi untuk karyawan. Dessler (2020) mendefinisikan penggajian sebagai serangkaian proses administratif dan strategis yang mencakup perhitungan, pembayaran, serta pelaporan gaji kepada karyawan. Dalam konteks organisasi modern, penggajian tidak hanya sekadar pembayaran gaji pokok, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, dan manfaat lain yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), ruang lingkup manajemen penggajian meliputi beberapa aspek penting, seperti perancangan struktur gaji, sistem penilaian jabatan, kebijakan insentif, serta mekanisme pembayaran berbasis kinerja. Tujuan

utamanya adalah memastikan kompensasi diberikan secara adil, transparan, dan kompetitif sehingga organisasi dapat menarik serta mempertahankan talenta terbaik. Ruang lingkup ini juga mencakup kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk kebijakan upah minimum dan tunjangan wajib yang berlaku.

PENGGAJIAN (PAYROLL MANAGEMENT)

Pengelolaan penggajian (*payroll management*) adalah proses sistematis dalam mencatat, menghitung, dan membayarkan hak-hak karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan dan ketentuan perundang-undangan. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019) menekankan bahwa sistem penggajian yang efektif harus mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, sistem payroll tidak boleh hanya berorientasi pada perhitungan gaji, tetapi juga mengintegrasikan tunjangan, potongan, dan insentif.

Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), payroll management memiliki fungsi strategis dalam manajemen SDM, antara lain menjaga keadilan internal, memastikan kepatuhan regulasi, dan mengontrol biaya tenaga kerja. Dengan sistem penggajian yang baik, perusahaan dapat menghindari risiko sengketa ketenagakerjaan, meningkatkan kepercayaan karyawan, serta menjaga citra organisasi di mata publik.

PEMBAYARAN BERBASIS KINERJA (PERFORMANCE BASED PAY)

Pembayaran berbasis kinerja adalah metode kompensasi yang memberikan penghargaan finansial kepada karyawan berdasarkan pencapaian hasil kerja tertentu. Dessler (2020) menyebut sistem ini sebagai salah satu cara untuk mengaitkan kinerja individu dengan kompensasi yang diterima, sehingga mendorong produktivitas dan akuntabilitas. Tujuannya adalah menciptakan hubungan langsung antara kontribusi karyawan dan imbalan yang mereka peroleh.

Menurut Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2020), terdapat beberapa bentuk pembayaran berbasis kinerja, seperti *merit pay*, *bonus*, *profit sharing*, dan *gain sharing*. *Merit pay* adalah kenaikan gaji yang diberikan berdasarkan evaluasi kinerja, sedangkan *bonus*

merupakan pembayaran tambahan atas pencapaian target tertentu. *Profit sharing* berbagi keuntungan perusahaan dengan karyawan, sementara *gain sharing* memberikan insentif atas efisiensi atau produktivitas tim.

TEORI DALAM PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI

Berbagai teori seperti teori motivasi, keadilan, dan penguatan memberikan dasar yang kuat dalam merancang kebijakan penggajian dan insentif. Hasibuan (2019) menekankan bahwa pemahaman mendalam terhadap perilaku karyawan menjadi kunci keberhasilan penerapan sistem kompensasi. Tanpa dukungan teori yang tepat, kebijakan insentif berpotensi gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Teori-teori yang berkaitan dengan rancangan sistem kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang berkaitan dengan sistem kompensasi antara lain, yaitu:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow menjelaskan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan yang hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri (Mathis et al., 2019). Dalam konteks kompensasi, gaji dan insentif berada pada tingkat kebutuhan fisiologis dan keamanan. Jika kedua kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan termotivasi untuk mengejar kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri melalui pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

2) Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan antara faktor higienis dan faktor motivator dalam memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Herzberg, gaji dan insentif termasuk faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan, sedangkan pengakuan prestasi dan kesempatan pengembangan diri merupakan faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, sistem kompensasi yang efektif harus memadukan kedua faktor ini.

3) Teori Harapan Vroom (*Expectancy Theory*)

Teori harapan Vroom menjelaskan bahwa motivasi karyawan bergantung pada harapan mereka terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan (Dessler, 2020). Jika karyawan yakin bahwa kinerjanya akan dihargai dengan kompensasi yang sesuai, maka mereka akan terdorong untuk bekerja lebih keras. Oleh sebab itu, kebijakan insentif berbasis kinerja harus transparan dan dapat diukur dengan jelas.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory* – Adams)

Teori keadilan menekankan bahwa karyawan membandingkan imbalan yang mereka terima dengan imbalan karyawan lain yang setara (Milkovich et al., 2019). Jika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil, maka kepuasan kerja meningkat. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan potensi *turnover*. Menurut Werther, Davis, dan DeNisi (2018), penerapan teori keadilan menuntut organisasi untuk membangun struktur gaji yang transparan dan rasional. Benchmarking dengan standar industri dan penyusunan *pay grade* membantu memastikan bahwa kebijakan penggajian konsisten dengan nilai pasar dan tidak menimbulkan ketidakpuasan internal.

c) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory* – Skinner)

Skinner berpendapat bahwa perilaku karyawan dapat dibentuk melalui pemberian penguatan positif dan negatif. Menurut Henderson (2017), kompensasi berupa bonus, tunjangan, dan penghargaan adalah bentuk penguatan positif yang mendorong karyawan mengulangi perilaku produktif. Sebaliknya, pengurangan insentif dapat menjadi penguatan negatif untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Organisasi dapat merancang sistem insentif yang selaras dengan teori penguatan untuk mendorong pencapaian target tertentu. Contohnya, pemberian bonus berbasis produktivitas dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja tim (Gómez-Mejía et al., 2020). Namun, sistem ini harus diatur dengan jelas agar tidak memicu perilaku manipulatif atau orientasi hasil semata.

d) Teori Manajemen Kinerja dan Kompensasi

Manajemen kinerja dan kompensasi merupakan dua aspek yang saling terkait erat. Dessler (2020) menjelaskan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja tidak akan efektif tanpa adanya mekanisme penilaian kinerja yang jelas. Sebaliknya, penilaian kinerja akan lebih bermakna jika hasilnya dikaitkan langsung dengan kebijakan kompensasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), indikator seperti *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Balanced Scorecard* (BSC) sering digunakan untuk menilai kontribusi karyawan. Hasil penilaian tersebut kemudian menjadi dasar pemberian kompensasi, bonus, atau insentif lainnya. Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas dapat tercapai. Mathis et al. (2019) menegaskan bahwa integrasi manajemen kinerja dan kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. Dengan memberikan penghargaan finansial dan non-finansial berdasarkan pencapaian kinerja, perusahaan dapat mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil.

PRINSIP DAN KEBIJAKAN PENGGAJIAN

Kebijakan penggajian merupakan pedoman yang digunakan organisasi untuk menentukan struktur, besaran, dan metode pembayaran gaji kepada karyawan. Dessler (2020) menjelaskan bahwa penyusunan kebijakan penggajian bertujuan untuk memastikan sistem kompensasi berjalan efektif, adil, dan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Selain itu, kebijakan penggajian dirancang untuk menarik, memotivasi, serta mempertahankan talenta terbaik sehingga kinerja organisasi dapat dioptimalkan. Dengan kebijakan yang terencana, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Sistem penggajian yang baik harus dibangun di atas prinsip-prinsip dasar yang dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan karyawan dan organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa terdapat tiga prinsip utama dalam penyusunan kebijakan penggajian, yaitu keadilan internal, daya saing eksternal, dan kepatuhan terhadap regulasi. Ketiga prinsip ini menjadi

kerangka dasar yang memastikan sistem kompensasi tidak hanya menarik dan memotivasi karyawan, tetapi juga mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan.

Dalam kebijakan penggajian, dikenal istilah keadilan internal. Keadilan internal berarti bahwa besaran gaji dan insentif yang diberikan harus mencerminkan nilai relatif dari suatu jabatan dalam organisasi. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), struktur gaji sebaiknya didasarkan pada evaluasi jabatan yang objektif agar karyawan merasa dihargai sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawabnya. Jika karyawan menilai kompensasi yang diterima sebanding dengan beban kerja, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan internal dapat memicu penurunan kinerja dan meningkatkan tingkat *turnover*.

Selain keadilan internal, kebijakan penggajian harus memperhatikan daya saing eksternal. Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2020) menjelaskan bahwa organisasi harus menyesuaikan struktur kompensasi dengan kondisi pasar tenaga kerja dan praktik industri. Melalui proses *benchmarking* terhadap standar gaji perusahaan sejenis, organisasi dapat memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan cukup kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Dalam situasi pasar tenaga kerja yang dinamis, ketidakmampuan mengikuti tren kompensasi dapat membuat organisasi kehilangan talenta potensial.

Kepatuhan terhadap regulasi merupakan aspek penting dalam kebijakan penggajian. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), organisasi wajib mematuhi peraturan perundang-undangan yang mengatur pengupahan agar terhindar dari sanksi hukum dan sengketa ketenagakerjaan. Kepatuhan ini mencakup ketentuan mengenai upah minimum, tunjangan, pemotongan pajak, serta jaminan sosial tenaga kerja. Dengan demikian, penyusunan kebijakan penggajian harus selalu mengacu pada regulasi pemerintah dan perjanjian kerja yang berlaku.

Di Indonesia, ketentuan upah minimum diatur melalui Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021

tentang Pengupahan. Upah Minimum Regional (UMR), Upah Minimum Provinsi (UMP), dan Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK) menjadi acuan dasar pemberian gaji karyawan. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2021) menegaskan bahwa perusahaan wajib membayar gaji karyawan minimal sesuai ketentuan upah minimum yang berlaku di wilayah operasionalnya. Ketidakpatuhan terhadap aturan ini dapat berakibat pada sanksi administratif maupun hukum.

Selain upah minimum, kebijakan penggajian juga harus memperhitungkan kewajiban perusahaan terhadap jaminan sosial tenaga kerja. Menurut Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2021), perusahaan wajib mendaftarkan karyawan ke dalam program BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan sebagai bentuk perlindungan kesejahteraan. Kontribusi iuran BPJS biasanya dibagi antara perusahaan dan karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Integrasi BPJS dalam kebijakan penggajian memberikan kepastian perlindungan terhadap risiko kesehatan, kecelakaan kerja, dan hari tua.

Kebijakan penggajian juga harus mempertimbangkan kewajiban pajak penghasilan karyawan. Pajak Penghasilan Pasal 21 (PPh 21) merupakan pajak yang dikenakan atas penghasilan yang diterima karyawan, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan insentif. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), perusahaan berkewajiban menghitung, memotong, dan menyetorkan PPh 21 ke kas negara sesuai tarif progresif yang berlaku. Transparansi dalam pengelolaan pajak penghasilan karyawan penting untuk menjaga kepercayaan karyawan dan menghindari permasalahan hukum.

Perancangan kebijakan penggajian yang efektif harus mampu menyinergikan prinsip keadilan internal, daya saing eksternal, dan kepatuhan regulasi. Menurut Henderson (2017), keberhasilan sistem penggajian tidak hanya ditentukan oleh besarnya kompensasi, tetapi juga oleh persepsi karyawan terhadap keadilan, transparansi, dan konsistensi kebijakan yang diterapkan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus meminimalkan risiko konflik ketenagakerjaan.

Kebijakan penggajian bukanlah keputusan statis, melainkan harus dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan kondisi ekonomi, perkembangan regulasi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Milkovich et al. (2019) menekankan bahwa evaluasi berkala memungkinkan perusahaan melakukan penyesuaian terhadap struktur gaji, tunjangan, dan insentif sesuai perubahan lingkungan bisnis. Dengan sistem penggajian yang adaptif, perusahaan dapat mempertahankan daya saing sekaligus menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan karyawan.

PERENCANAAN SISTEM PENGGAJIAN

Perencanaan sistem penggajian merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk merancang struktur kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan peraturan. Menurut Dessler (2020), sistem penggajian yang terencana dengan baik membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas, sekaligus memastikan bahwa kompensasi yang diberikan selaras dengan kontribusi dan tanggung jawab individu. Dengan demikian, perencanaan penggajian menjadi elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam merencanakan sistem penggajian, digunakan analisis jabatan sebagai dasar penentuan gaji. Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan tugas, tanggung jawab, serta persyaratan suatu pekerjaan. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa analisis jabatan menjadi dasar penting dalam penentuan gaji karena memberikan pemahaman menyeluruh tentang nilai relatif setiap posisi. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengembangkan struktur penggajian yang adil dan objektif sehingga karyawan merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan kontribusi mereka.

Selain analisis jabatan, evaluasi pekerjaan berperan penting dalam menentukan besaran gaji. Evaluasi pekerjaan adalah proses menilai dan membandingkan nilai relatif antarposisi dalam organisasi. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), evaluasi pekerjaan memastikan keadilan internal (*internal equity*), yaitu kesesuaian antara kompensasi dan bobot tanggung jawab

suatu jabatan. Tanpa evaluasi yang objektif, perusahaan berpotensi menghadapi ketidakpuasan karyawan dan tingginya tingkat *turnover*.

Transparansi dalam proses evaluasi pekerjaan menjadi kunci keberhasilan penerapan sistem penggajian. Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2020) menyatakan bahwa karyawan akan lebih menerima hasil evaluasi jika metode yang digunakan terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan melibatkan karyawan dan pimpinan unit dalam proses ini, perusahaan dapat menciptakan rasa keadilan dan meningkatkan kepercayaan terhadap kebijakan kompensasi yang ditetapkan.

STRUKTUR DAN SKALA GAJI

Struktur dan skala gaji merupakan komponen penting dalam perencanaan sistem penggajian. Menurut Henderson (2017), struktur gaji adalah kerangka yang mengatur tingkatan posisi pekerjaan dan besaran kompensasi, sedangkan skala gaji menentukan kisaran minimum dan maksimum untuk setiap tingkatan jabatan. Penyusunan struktur dan skala gaji yang jelas membantu perusahaan menjaga konsistensi kompensasi sekaligus mempermudah proses perencanaan anggaran. Perencanaan sistem penggajian bukanlah proses sekali jalan, tetapi harus dievaluasi secara berkala. Menurut Mathis et al. (2019), evaluasi berkala memungkinkan perusahaan menyesuaikan struktur gaji dengan perubahan kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, serta kebutuhan organisasi. Dengan sistem penggajian yang adaptif, perusahaan dapat mempertahankan daya saing, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam merancang struktur penggajian, perusahaan biasanya menyusun *pay grade* (tingkat gaji) dan *pay range* (rentang gaji). Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa *pay grade* mengelompokkan pekerjaan dengan nilai relatif yang sama, sementara *pay range* memberikan fleksibilitas dalam penentuan gaji berdasarkan kinerja, masa kerja, dan kompetensi individu. Dengan sistem ini, perusahaan dapat memberikan penghargaan yang seimbang antara keadilan internal dan daya saing eksternal. Perencanaan sistem penggajian bukanlah proses sekali jalan, tetapi

harus dievaluasi secara berkala. Menurut Mathis et al. (2019), evaluasi berkala memungkinkan perusahaan menyesuaikan struktur gaji dengan perubahan kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, serta kebutuhan organisasi. Dengan sistem penggajian yang adaptif, perusahaan dapat mempertahankan daya saing, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut diuraikan beberapa metode penentuan gaji yang biasa digunakan:

a) Metode Penentuan Gaji: *Time-Based Pay*

Salah satu metode penentuan gaji adalah berbasis waktu kerja atau *time-based pay*. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), sistem ini memberikan kompensasi berdasarkan jumlah jam kerja, hari kerja, atau periode tertentu. Metode ini banyak digunakan di sektor manufaktur atau jasa dengan jam kerja terukur. Kelebihannya adalah kemudahan perhitungan, tetapi kelemahannya terletak pada kurangnya insentif untuk meningkatkan produktivitas.

b) Metode Penentuan Gaji: *Performance-Based Pay*

Metode lainnya adalah *performance-based pay*, yaitu penentuan gaji atau insentif berdasarkan hasil kerja dan pencapaian kinerja individu atau tim. Gómez-Mejía et al. (2020) menegaskan bahwa sistem ini memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena kompensasi yang diterima sebanding dengan hasil kerja. Namun, penerapannya memerlukan indikator kinerja yang jelas dan objektif agar tidak menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

c) Metode Penentuan Gaji: *Competency-Based Pay*

Metode berbasis kompetensi atau *competency-based pay* semakin banyak digunakan pada era ekonomi berbasis pengetahuan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), sistem ini menetapkan kompensasi berdasarkan tingkat keahlian, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki karyawan, bukan hanya pada jabatan atau hasil kerja. Sistem ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka guna mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.

Selain metode penentuan gaji, yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah faktor yang menentukan besaran gaji. Dalam praktiknya, penentuan gaji memerlukan integrasi antara faktor internal seperti jabatan, kompetensi, dan kinerja dengan faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja. Gómez-Mejía et al. (2020) menegaskan bahwa keseimbangan kedua faktor ini penting untuk menjaga daya saing sekaligus menciptakan rasa keadilan di kalangan karyawan. Dengan demikian, perencanaan penggajian harus berbasis data, objektif, dan selaras dengan strategi organisasi. Berikut ini beberapa faktor yang digunakan dalam menentukan besaran gaji:

a) Jabatan dan Tanggung Jawab

Besaran gaji karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat jabatan dan tanggung jawab yang diemban. Milkovich et al. (2019) menyebutkan bahwa semakin tinggi kompleksitas pekerjaan dan risiko yang ditanggung, semakin besar kompensasi yang diberikan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis jabatan dan evaluasi pekerjaan secara komprehensif untuk memastikan keselarasan antara tanggung jawab dan kompensasi.

b) Pendidikan dan Kompetensi

Tingkat pendidikan dan kompetensi juga menjadi faktor penting dalam menentukan gaji. Menurut Dessler (2020), karyawan dengan kualifikasi pendidikan tinggi dan keahlian khusus cenderung menerima kompensasi lebih besar karena dianggap memiliki kontribusi strategis bagi organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menetapkan kriteria kompetensi yang jelas sebagai dasar penentuan gaji agar tidak menimbulkan ketimpangan.

c) Kinerja Individu dan Tim

Kinerja individu dan tim memiliki pengaruh signifikan terhadap besaran gaji dan insentif. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa pemberian insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Sistem ini efektif bila didukung oleh penilaian kinerja yang terukur, transparan, dan berbasis data. Jika indikator kinerja tidak jelas, maka penerapan kompensasi berbasis kinerja dapat memunculkan persepsi ketidakadilan.

d) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Selain faktor internal, kondisi pasar tenaga kerja juga mempengaruhi besaran gaji. Henderson (2017) menyatakan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan tren kompensasi di pasar agar tetap kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Melalui survei gaji dan *benchmarking*, organisasi dapat memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan sesuai dengan standar industri dan tidak tertinggal dari pesaing.

PEMBAYARAN KINERJA (PERFORMANCE BASED PAY)

Pembayaran kinerja atau *performance-based pay* adalah sistem kompensasi yang mengaitkan besaran gaji, bonus, atau insentif dengan pencapaian kinerja individu, tim, maupun organisasi. Menurut Dessler (2020), pembayaran berbasis kinerja bertujuan untuk memberikan penghargaan atas pencapaian produktivitas dan hasil kerja karyawan yang melebihi standar. Sistem ini menjadi salah satu strategi manajemen SDM yang efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai target organisasi.

Tujuan utama penerapan sistem pembayaran kinerja adalah meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja karyawan. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa pembayaran kinerja dirancang untuk menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi. Dengan memberikan kompensasi tambahan berdasarkan pencapaian, perusahaan dapat mendorong karyawan bekerja lebih optimal, meningkatkan inovasi, dan berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi.

Pembayaran kinerja berbeda dengan gaji pokok yang bersifat tetap. Gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang diberikan secara rutin kepada karyawan tanpa mempertimbangkan kinerja, sedangkan pembayaran kinerja bersifat variabel tergantung pada hasil yang dicapai. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), sistem ini membantu perusahaan mengontrol biaya tenaga kerja karena pembayaran tambahan hanya diberikan ketika target atau standar tertentu tercapai. Pembayaran kinerja dapat dibayarkan melalui berbagai skema pembayaran, antara lain:

a) *Merit Pay*

Merit pay adalah bentuk pembayaran kinerja berupa kenaikan gaji permanen berdasarkan penilaian kinerja individu. Dessler (2020) menjelaskan bahwa kenaikan gaji dalam sistem ini diberikan kepada karyawan yang secara konsisten mencapai atau melampaui target kinerja yang telah ditetapkan. Keunggulan sistem ini adalah memberikan penghargaan jangka panjang kepada karyawan berprestasi, namun kelemahannya terletak pada potensi bias dalam penilaian kinerja.

b) *Bonus Berbasis Pencapaian Target*

Bonus berbasis pencapaian target adalah insentif finansial yang diberikan ketika karyawan atau tim berhasil memenuhi atau melampaui target tertentu. Armstrong dan Taylor (2020) menyebutkan bahwa bonus biasanya bersifat sementara dan tidak mempengaruhi gaji pokok. Skema ini efektif memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran jangka pendek, namun perlu dikelola dengan hati-hati agar tidak menciptakan perilaku kompetitif yang berlebihan antarindividu.

c) *Profit Sharing*

Profit sharing adalah skema pembayaran kinerja di mana karyawan menerima bagian dari keuntungan perusahaan. Menurut Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2020), sistem ini bertujuan menumbuhkan rasa kepemilikan dan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan berbagi keuntungan, perusahaan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif karena hasilnya berdampak langsung pada kompensasi mereka.

d) *Gain Sharing*

Gain sharing adalah bentuk lain dari pembayaran kinerja di mana karyawan memperoleh insentif berdasarkan peningkatan produktivitas atau efisiensi perusahaan. Milkovich et al. (2019) menjelaskan bahwa berbeda dengan profit sharing, gain sharing berfokus pada pembagian keuntungan yang dihasilkan dari perbaikan kinerja operasional, bukan keuntungan keseluruhan perusahaan. Sistem ini mendorong kolaborasi tim dalam mencapai peningkatan proses kerja dan penghematan biaya.

Sistem pembayaran berbasis kinerja memerlukan indikator yang jelas dan terukur untuk menilai pencapaian karyawan. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), tanpa indikator yang tepat, pembayaran kinerja dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan parameter kinerja yang transparan, relevan, dan dapat diukur untuk memastikan kompensasi diberikan secara objektif. Beberapa indikator pengukuran kinerja yang digunakan dalam skema pembayaran gaji berbasis kinerja, antara lain:

a) *Key Performance Indicators (KPI)*

Key Performance Indicators (KPI) adalah indikator utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa KPI harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). KPI yang terdefinisi dengan baik memungkinkan perusahaan menilai kinerja karyawan secara kuantitatif dan memberikan kompensasi sesuai hasil yang dicapai.

b) *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC) adalah metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton (sebagaimana dikutip dalam Gómez-Mejía et al., 2020), BSC membantu perusahaan menilai kinerja karyawan secara lebih menyeluruh dibandingkan hanya fokus pada aspek finansial. Integrasi BSC dalam sistem pembayaran kinerja memungkinkan perusahaan mengaitkan kompensasi dengan kontribusi strategis karyawan terhadap tujuan organisasi.

c) *Penilaian Berbasis Tujuan (Management by Objectives)*

Metode *Management by Objectives (MBO)* adalah sistem penilaian kinerja yang menekankan kesepakatan antara atasan dan bawahan dalam menentukan target yang harus dicapai. Dessler (2020) menegaskan bahwa penerapan MBO mempermudah perusahaan dalam menghubungkan pencapaian kinerja dengan kompensasi karena karyawan memiliki pemahaman yang jelas

mengenai ekspektasi hasil kerja. Sistem ini juga meningkatkan akuntabilitas individu terhadap pencapaian tujuan.

Pembayaran gaji berbasis kinerja memberikan berbagai manfaat di antaranya dapat meningkatkan motivasi karyawan, mendorong produktivitas dan inovasi, memperkuat employer branding, mengurangi turnover karyawan, dan mampu menyelaraskan kepentingan karyawan dan organisasi. Dessler (2020) menyatakan bahwa pembayaran berbasis kinerja merupakan salah satu strategi paling efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dengan mengaitkan kompensasi dengan hasil kerja, karyawan terdorong untuk mencapai target lebih tinggi dan berkontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Jika dikaitkan dengan produktivitas dan inovasi, Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa sistem pembayaran kinerja dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mendorong inovasi. Ketika karyawan mendapatkan penghargaan atas ide-ide baru dan peningkatan efisiensi, mereka cenderung lebih proaktif dalam memberikan kontribusi kreatif bagi perusahaan.

Mathis et al. (2019) menyebutkan bahwa perusahaan dengan sistem pembayaran kinerja yang jelas dan kompetitif akan lebih menarik bagi calon karyawan berkualitas. Dengan demikian, skema insentif yang tepat dapat meningkatkan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang memberikan penghargaan sesuai prestasi. Sedangkan Milkovich et al. (2019) menegaskan bahwa pembayaran kinerja yang adil dan transparan dapat mengurangi tingkat turnover. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai sesuai kontribusinya, loyalitas terhadap perusahaan meningkat dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain menurun. Dengan demikian, kepentingan karyawan dapat diselaraskan seperti yang disampaikan Gómez-Mejía et al. (2020) menjelaskan bahwa pembayaran kinerja membantu menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi. Dengan kompensasi berbasis kinerja, karyawan terdorong untuk bekerja sejalan dengan sasaran strategis perusahaan, sehingga tercapai sinergi antara kepentingan personal dan kepentingan organisasi.

Pembayaran gaji berbasis kinerja dalam praktiknya juga menemui berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama dalam pembayaran kinerja adalah risiko persepsi ketidakadilan. Menurut Milkovich et al. (2019), jika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja tidak dilakukan secara objektif, maka insentif yang diberikan tidak akan meningkatkan motivasi, bahkan dapat memicu konflik internal. Sehingga, diperlukan transparansi penuh dalam proses penilaian dan penentuan kompensasi. Penerapan pembayaran berbasis kinerja memerlukan sistem penilaian yang akurat dan dapat diandalkan. Armstrong dan Taylor (2020) menyarankan penggunaan kombinasi metode, seperti penilaian berbasis KPI, *feedback* 360 derajat, dan evaluasi supervisor, untuk meningkatkan validitas penilaian. Semakin akurat penilaian kinerja, semakin tepat pula kompensasi yang diberikan.

Budaya organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem pembayaran kinerja. Gómez-Mejía et al. (2020) menekankan bahwa perusahaan dengan budaya kolaborasi akan lebih berhasil menerapkan skema *gain sharing* dibandingkan perusahaan yang lebih kompetitif. Oleh karena itu, desain pembayaran kinerja harus disesuaikan dengan nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Keberhasilan sistem pembayaran kinerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, persaingan pasar, dan kebijakan pemerintah. Menurut Henderson (2017), penurunan kinerja akibat faktor eksternal di luar kendali karyawan dapat membuat sistem pembayaran kinerja terasa tidak adil. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menyesuaikan skema insentif dengan mempertimbangkan variabel eksternal.

Sistem pembayaran kinerja harus diselaraskan dengan strategi bisnis perusahaan. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa kompensasi berbasis kinerja sebaiknya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi, bukan hanya hasil jangka pendek. Penyelarasan ini memastikan bahwa pembayaran kinerja berkontribusi langsung pada keberhasilan perusahaan. Kesuksesan penerapan sistem pembayaran kinerja sangat dipengaruhi oleh keterlibatan manajer dan karyawan. Dessler (2020) menekankan pentingnya komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan

mengenai tujuan, indikator kinerja, dan metode penilaian. Pelibatan ini membantu menciptakan rasa kepemilikan terhadap kebijakan kompensasi.

Selain itu, perkembangan teknologi juga mempermudah perusahaan dalam mengelola sistem pembayaran kinerja. Mathis et al. (2019) menyarankan penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja untuk memantau pencapaian KPI, menganalisis data produktivitas, dan menghitung insentif secara otomatis. Dengan teknologi, akurasi dan transparansi dapat ditingkatkan. Pembayaran berbasis kinerja merupakan salah satu strategi kompensasi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas, motivasi, dan loyalitas karyawan. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada kejelasan indikator, keadilan penilaian, dan keselarasan dengan strategi organisasi (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2020). Dengan perencanaan dan evaluasi yang tepat, sistem pembayaran kinerja dapat menjadi alat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Milkovich et al. (2019) menegaskan bahwa sistem pembayaran kinerja harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Evaluasi mencakup analisis kesesuaian indikator kinerja, kecukupan insentif, dan dampaknya terhadap motivasi serta retensi karyawan. Penyesuaian yang tepat waktu akan menjaga relevansi kebijakan dengan kondisi organisasi dan pasar.

INSENTIF KEUANGAN DAN NON KEUANGAN

Insentif merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tidak seperti gaji yang bersifat tetap, insentif umumnya diberikan secara variabel berdasarkan pencapaian kinerja atau kontribusi tertentu (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2019). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, insentif menjadi bagian dari strategi kompensasi yang lebih luas. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa insentif bukan hanya sekadar imbalan material, tetapi juga mencakup aspek psikologis yang dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2020), insentif adalah bentuk

penghargaan yang bersifat langsung maupun tidak langsung, bertujuan untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian insentif juga membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif.

Dalam praktiknya, insentif dapat berupa gaji dan bonus. Akan tetapi, ada perbedaan antara gaji dan bonus. Gaji merupakan pembayaran tetap yang diterima karyawan secara periodik sebagai kompensasi atas pekerjaan mereka, sedangkan insentif bersifat fleksibel dan biasanya diberikan berdasarkan kinerja individu atau pencapaian target (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2020). Selain itu, Milkovich et al. (2019) menguraikan bahwa bonus merupakan bentuk insentif jangka pendek yang diberikan secara sekaligus sebagai penghargaan atas pencapaian tertentu, sedangkan insentif dapat berbentuk jangka panjang seperti program pensiun atau pembagian saham. Perbedaan ini penting agar kita dapat lebih mudah memahami strategi kompensasi perusahaan yang efektif.

Insentif dapat dibedakan menjadi dua, yaitu insentif keuangan dan insentif non keuangan. Menurut Mathis et al. (2019), kombinasi antara insentif keuangan dan non-keuangan menciptakan strategi kompensasi yang seimbang, sehingga tidak hanya memotivasi karyawan dari sisi material tetapi juga memberikan kepuasan intrinsik yang mendorong keterlibatan kerja. Henderson (2017) menjelaskan bahwa strategi insentif yang efektif harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan profil karyawan. Misalnya, generasi milenial dan Gen Z cenderung lebih menghargai fleksibilitas kerja, peluang pengembangan diri, dan pengakuan atas prestasi dibandingkan sekadar kenaikan gaji.

Selain itu, regulasi pemerintah seperti UMR/UMP/UMK dan ketentuan BPJS juga memengaruhi desain insentif. Perusahaan wajib menyesuaikan struktur kompensasi agar tetap kompetitif tanpa melanggar peraturan ketenagakerjaan (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021). Dalam konteks globalisasi dan persaingan tenaga kerja, perusahaan yang mampu menawarkan paket insentif menarik akan lebih mudah mempertahankan talenta terbaik. Rivai dan Sagala (2019) menegaskan bahwa insentif yang dirancang dengan baik

dapat menjadi faktor diferensiasi perusahaan dalam menarik dan mempertahankan SDM unggul.

Perencanaan insentif juga harus mempertimbangkan keadilan internal dan daya saing eksternal. Menurut Milkovich et al. (2019), ketidaksesuaian dalam pemberian insentif dapat memunculkan ketidakpuasan, menurunkan kinerja, bahkan meningkatkan turnover karyawan. Dengan demikian, insentif, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, memegang peranan penting dalam strategi manajemen SDM modern. Kombinasi keduanya memungkinkan perusahaan mencapai keseimbangan antara kepuasan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2020). Berbagai jenis insentif keuangan dan insentif non keuangan dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Insentif Keuangan

1) Uang lembur.

Uang lembur merupakan salah satu bentuk insentif finansial yang diberikan kepada karyawan yang bekerja melebihi jam kerja normal. Berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dan PP Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan, perusahaan wajib membayar upah lembur sesuai peraturan yang berlaku di Indonesia.

2) Tunjangan transportasi

Perusahaan memberikan tunjangan transportasi bagi karyawan untuk mendukung kelancaran mobilitas kerja. Menurut Hasibuan (2019), tunjangan transportasi termasuk dalam bentuk kompensasi langsung yang bertujuan mengurangi beban biaya pribadi karyawan.

3) Tunjangan makan dan komunikasi

Tunjangan makan dan komunikasi menjadi bagian penting dari insentif keuangan. Tunjangan makan diberikan untuk memastikan karyawan tetap produktif selama jam kerja, sedangkan tunjangan komunikasi, seperti pulsa atau paket data, menjadi semakin relevan di era digital (Rivai & Sagala, 2019).

4) Tunjangan Hari Raya (THR)

Tunjangan Hari Raya merupakan kewajiban perusahaan yang diatur dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 6 Tahun

2016. THR diberikan minimal sekali dalam setahun menjelang hari raya keagamaan dan menjadi bentuk penghargaan perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan.

5) Program pensiun dan tabungan

Program pensiun dan tabungan juga termasuk dalam kategori insentif keuangan jangka panjang. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), program ini berfungsi memberikan rasa aman finansial kepada karyawan setelah memasuki masa pensiun, sehingga meningkatkan retensi karyawan dan loyalitas terhadap organisasi.

b) Insentif Non Keuangan

Selain insentif keuangan, perusahaan juga perlu menyediakan insentif non keuangan yang bersifat psikologis. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa pengakuan atas prestasi kerja merupakan salah satu bentuk insentif non-keuangan yang paling efektif dalam meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Beberapa jenis insentif non keuangan antara lain:

1) Kesempatan promosi

Kesempatan promosi menjadi insentif non keuangan lain yang sangat dihargai karyawan. Menurut Dessler (2020), promosi memberikan penghargaan berupa peningkatan jabatan, wewenang, dan tanggung jawab, yang pada akhirnya mendorong semangat kerja dan produktivitas individu.

2) Pelatihan dan pengembangan diri

Pelatihan dan pengembangan diri juga menjadi salah satu strategi penting. Gómez-Mejía et al. (2020) menekankan bahwa perusahaan yang menyediakan peluang pelatihan memberikan sinyal bahwa mereka peduli terhadap kemajuan karier karyawan. Hal ini berdampak positif terhadap loyalitas dan kepuasan kerja.

3) Fasilitas kerja

Fasilitas kerja seperti ruang kerja yang nyaman, akses ke teknologi modern, dan fasilitas pendukung lainnya juga merupakan bentuk insentif non-keuangan yang signifikan. Menurut Sedarmayanti (2020), lingkungan kerja yang

mendukung dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

IMPLEMENTASI DAN MEKANISME PEMBAYARAN

Implementasi sistem penggajian yang efektif merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kepuasan dan motivasi karyawan. Menurut Dessler (2020), proses penggajian yang tepat, transparan, dan akurat tidak hanya menciptakan rasa keadilan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus merancang mekanisme pembayaran yang terstruktur dan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Proses administrasi penggajian biasanya dimulai dengan pengumpulan data kehadiran, jam lembur, tunjangan, dan potongan yang kemudian diolah menjadi informasi gaji karyawan. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), ketelitian dalam tahap ini sangat penting untuk menghindari kesalahan pembayaran yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dan penurunan kinerja karyawan.

Saat ini, banyak perusahaan telah mengintegrasikan sistem penggajian (*payroll system*) dengan *Human Resource Information System* (HRIS). Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2020) menjelaskan bahwa integrasi ini memungkinkan perusahaan memproses data secara *real-time*, meminimalkan kesalahan manual, dan meningkatkan efisiensi administrasi. Sistem HRIS juga mempermudah penyimpanan data karyawan dan riwayat pembayaran, sehingga mendukung transparansi dan akuntabilitas. Integrasi sistem penggajian dengan sistem keuangan perusahaan juga menjadi kebutuhan strategis. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), penyelarasan ini memungkinkan sinkronisasi laporan keuangan dengan data penggajian, sehingga perusahaan dapat mengontrol anggaran kompensasi, tunjangan, dan potongan dengan lebih efektif. Selain itu, integrasi ini memudahkan proses audit internal maupun eksternal.

Dalam hal metode pembayaran, perusahaan umumnya menggunakan transfer bank sebagai cara utama karena dianggap paling aman, cepat, dan praktis. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), sistem transfer bank meminimalkan risiko kehilangan atau penyelewengan dana karena prosesnya dilakukan secara otomatis dan terekam dengan baik dalam sistem perbankan. Selain transfer bank, sistem pembayaran digital semakin populer seiring perkembangan teknologi finansial. Perusahaan kini memanfaatkan dompet digital atau aplikasi perbankan modern untuk memproses pembayaran gaji, tunjangan, dan bonus secara lebih fleksibel. Sedarmayanti (2020) menegaskan bahwa digitalisasi penggajian meningkatkan efisiensi dan mendukung transformasi menuju kantor pintar (*smart office*).

Salah satu aspek penting dalam implementasi sistem penggajian adalah manajemen potongan gaji. Potongan dapat mencakup pajak penghasilan karyawan (PPh 21), iuran BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, pinjaman karyawan, serta potongan lain sesuai kebijakan perusahaan. Menurut Kementerian Ketenagakerjaan RI (2021), perusahaan wajib mematuhi regulasi perpajakan dan jaminan sosial agar hak dan kewajiban karyawan terlindungi. Perusahaan perlu memastikan bahwa mekanisme perhitungan PPh 21 dilakukan secara akurat dan sesuai ketentuan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2019), kesalahan dalam penghitungan potongan pajak dapat menimbulkan masalah hukum sekaligus menurunkan kepercayaan karyawan. Oleh karena itu, banyak perusahaan menggunakan aplikasi pajak terintegrasi untuk memastikan kepatuhan dan akurasi.

Transparansi merupakan prinsip penting dalam mekanisme pembayaran. Rivai dan Sagala (2019) menekankan bahwa karyawan harus memiliki akses terhadap slip gaji digital atau cetak yang merinci komponen penghasilan dan potongan. Penyediaan informasi yang jelas membantu menghindari kesalahpahaman dan menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara perusahaan dan karyawan. Secara keseluruhan, implementasi sistem penggajian modern menuntut perusahaan untuk memanfaatkan teknologi digital, menjaga transparansi, dan memastikan kepatuhan terhadap

regulasi. Dengan mengintegrasikan payroll system, HRIS, dan sistem keuangan perusahaan, manajemen dapat mengoptimalkan proses pembayaran sekaligus meningkatkan kepuasan serta kepercayaan karyawan (Dessler, 2020; Milkovich et al., 2019).

TANTANGAN DAN STRATEGI IMPLEMENTASI INSENTIF

Tantangan utama dalam implementasi insentif adalah memastikan keadilan internal dan daya saing eksternal. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019), ketidakadilan dalam pemberian insentif dapat memunculkan rasa ketidakpuasan karyawan, menurunkan motivasi, dan meningkatkan risiko turnover. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan struktur insentif konsisten dengan kontribusi, tanggung jawab, dan hasil kerja. Selain keadilan internal, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan kesesuaian dengan regulasi pemerintah. Misalnya, ketentuan mengenai upah minimum (UMR, UMP, UMK), tunjangan hari raya (THR), BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, serta pajak penghasilan (PPH 21) menjadi faktor penting dalam perencanaan insentif (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021). Kegagalan memenuhi regulasi dapat menimbulkan sanksi hukum dan menurunkan citra organisasi.

Tantangan berikutnya adalah pengelolaan biaya kompensasi. Dessler (2020) menegaskan bahwa struktur insentif yang terlalu tinggi dapat membebani anggaran perusahaan, sedangkan insentif yang terlalu rendah dapat menurunkan daya tarik perusahaan di mata karyawan. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara kemampuan finansial perusahaan dan ekspektasi karyawan. Faktor perbedaan generasi juga memengaruhi desain insentif. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa karyawan dari generasi Baby Boomers, Milenial, dan Gen Z memiliki preferensi yang berbeda terkait insentif. Jika perusahaan tidak menyesuaikan paket insentif dengan profil generasi karyawan, efektivitasnya akan berkurang. Tantangan lainnya adalah mengukur kinerja secara objektif. Dalam skema insentif berbasis kinerja, keberhasilan sistem sangat bergantung pada akurasi metode pengukuran kinerja. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), penilaian yang

subjektif dan tidak transparan dapat menimbulkan konflik internal dan ketidakpercayaan karyawan terhadap manajemen.

Untuk menghadapi tantangan keadilan internal, perusahaan dapat melakukan evaluasi pekerjaan secara berkala. Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2020) menyarankan penggunaan metode evaluasi jabatan berbasis faktor, seperti tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, dan dampak kontribusi terhadap organisasi. Dengan demikian, pemberian insentif menjadi lebih proporsional. Dalam menghadapi keterbatasan anggaran, perusahaan perlu menyusun strategi insentif yang seimbang antara insentif keuangan dan non-keuangan. Menurut Henderson (2017), kombinasi ini lebih efektif karena memotivasi karyawan tidak hanya melalui imbalan material tetapi juga melalui pengakuan, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Penerapan insentif berbasis kinerja membutuhkan sistem manajemen kinerja yang transparan dan akuntabel. Milkovich et al. (2019) menegaskan pentingnya penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengukur kinerja secara objektif dan adil. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk berorientasi pada hasil dan meningkatkan produktivitas tim. Untuk mengakomodasi perbedaan generasi, Armstrong dan Taylor (2020) merekomendasikan penggunaan pendekatan insentif yang fleksibel. Misalnya, generasi Milenial dan Gen Z cenderung lebih menghargai kesempatan belajar, fleksibilitas waktu kerja, dan pengakuan sosial, sementara generasi Baby Boomers lebih fokus pada keamanan finansial dan tunjangan pensiun. Strategi lain yang dapat diterapkan adalah memperkuat komunikasi internal terkait kebijakan insentif. Menurut Dessler (2020), keterbukaan informasi mengenai kriteria, mekanisme, dan indikator penilaian insentif dapat meningkatkan kepercayaan karyawan, mengurangi konflik, dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif.

Perusahaan yang ingin meningkatkan efektivitas program insentif harus mengintegrasikan kebijakan kompensasi dengan strategi manajemen SDM secara keseluruhan. Menurut Mathis et al. (2019), insentif yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi

dapat meningkatkan keselarasan antara karyawan dan perusahaan. Rivai dan Sagala (2019) menegaskan bahwa keberhasilan program insentif sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan manajerial. Pemimpin yang mampu memberikan apresiasi dan penghargaan dengan tepat akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Perusahaan juga dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola insentif secara lebih efisien. Menurut Sedarmayanti (2020), penggunaan aplikasi *Human Resource Information System* (HRIS) memungkinkan perusahaan memantau kinerja, mengelola data kompensasi, dan memberikan insentif secara transparan dan *real-time*.

Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi efektivitas program insentif secara berkala. Gómez-Mejía et al. (2020) menyarankan penggunaan survei kepuasan karyawan dan analisis ROI (*Return on Investment*) untuk memastikan bahwa program insentif memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Dengan perencanaan yang matang dan strategi implementasi yang tepat, insentif dapat menjadi alat manajemen SDM yang sangat efektif. Kombinasi insentif keuangan dan non-keuangan, disertai transparansi dan keselarasan dengan tujuan organisasi, memungkinkan perusahaan mempertahankan karyawan terbaik sekaligus meningkatkan daya saing bisnis (Dessler, 2020).

D. RANGKUMAN

Pengelolaan penggajian dan insentif merupakan aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi, retensi, dan produktivitas karyawan. Sistem penggajian yang efektif tidak hanya sekadar memberikan imbalan finansial, tetapi juga menjadi sarana perusahaan dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan mendorong tercapainya tujuan organisasi. Penyusunan kebijakan penggajian dan insentif didasarkan pada berbagai teori, seperti teori motivasi, teori keadilan, teori penguatan, dan teori kompensasi. Keempat teori ini memberikan kerangka pemahaman mengenai bagaimana imbalan dan penghargaan dapat memengaruhi perilaku,

kinerja, serta kepuasan karyawan. Melalui penerapan teori-teori tersebut, perusahaan dapat merancang sistem kompensasi yang lebih tepat sasaran dan efektif.

Kebijakan penggajian yang baik menekankan tiga prinsip utama, yaitu keadilan internal, daya saing eksternal, dan kepatuhan terhadap regulasi. Keadilan internal memastikan karyawan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang sama memperoleh kompensasi setara. Daya saing eksternal membuat perusahaan tetap kompetitif di pasar tenaga kerja, sementara kepatuhan regulasi memastikan pengelolaan gaji sesuai ketentuan perundang-undangan. Perencanaan sistem penggajian yang terstruktur dilakukan melalui analisis jabatan, evaluasi pekerjaan, dan penyusunan struktur serta skala gaji. Metode pembayaran dapat didasarkan pada waktu kerja, pencapaian kinerja, atau tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan sekaligus menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan individu.

Selain penggajian, insentif keuangan dan non-keuangan menjadi bagian penting dari strategi kompensasi. Insentif keuangan meliputi tunjangan, bonus, program pensiun, dan uang lembur, sedangkan insentif non-keuangan mencakup pengakuan prestasi, kesempatan promosi, pelatihan, dan fasilitas kerja. Kombinasi kedua jenis insentif ini dapat memberikan motivasi lebih kuat dan menyeluruh bagi karyawan. Integrasi teknologi juga menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan penggajian modern. Penerapan sistem HRIS, penggunaan metode pembayaran digital, serta transparansi dalam proses administrasi memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi dan akurasi. Pendekatan berbasis teknologi membantu perusahaan mengelola kompensasi secara lebih efektif, meningkatkan kepercayaan karyawan, dan mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan peran strategis pengelolaan penggajian dalam manajemen sumber daya manusia!
2. Bagaimana insentif dapat memengaruhi motivasi, retensi, dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi?
3. Sebutkan dan jelaskan tiga prinsip utama kebijakan penggajian yang efektif, yaitu keadilan internal, daya saing eksternal, dan kepatuhan regulasi!
4. Apa saja tantangan yang dihadapi perusahaan dalam implementasi sistem pembayaran modern di era digital?
5. Bagaimana penerapan HRIS, sistem pembayaran digital, dan transparansi administrasi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan penggajian?

F. REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing Human Resources* (9th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Henderson, R. I. (2017). *Compensation Management In A Knowledge-Based World* (12th ed.). Pearson.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Long, R. J., Singh, P., & Chawla, C. (2018). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (10th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.

- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media.
- Werther, W. B., Davis, K., & DeNisi, A. S. (2018). *Human Resource And Personnel Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

BIOGRAFI (TIM) PENULIS



Nur Efendi adalah dosen tetap pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung. Penulis lahir di Padang Panjang Sumatera Barat tanggal 12 Oktober 1969 mendapatkan gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan dari FISIP Universitas Lampung. Gelar magister dan Doktor diperoleh dari Universitas Padjadjaran masing-masing di bidang Manajemen dan Administrasi Bisnis. Sebagai dosen, penulis aktif dalam kegiatan Penelitian dan pemberdayaan masyarakat. Selain itu penulis juga terlibat dalam penulisan buku dalam bidang manajemen sumberdaya manusia.



Jeni Wulandari merupakan dosen pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Wanita kelahiran Metro, 15 Januari 1985 ini mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Bisnis di FISIP, Universitas Lampung, kemudian melanjutkan studi magister pada bidang yang sama di Universitas Indonesia, dan menyelesaikan program doktor nya di bidang Ilmu Administrasi di Universitas Padjadjaran, Bandung. Saat ini penulis fokus mengajar dan melakukan penelitian pada bidang kajian perilaku organisasi dan sumber daya manusia.



Hani Damayanti Aprilia merupakan dosen di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Setelah menyelesaikan pendidikan di SMUN 2 Bandar Lampung, pada tahun 2003 melanjutkan studi di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Selanjutnya, pendidikan strata dua diselesaikan pada tahun 2016 di program studi Magister Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Lampung.

Selain menulis dan mengajar, penulis juga aktif memberikan pelatihan bagi mahasiswa dan *fresh graduate* dalam pengembangan diri dan karier. Berbagai pelatihan yang telah diberikan antara lain: Pelatihan Kesekretarisan dan Kebendaharaan, Manajemen Waktu, Penulisan Surat Lamaran Kerja, *CV Writing & Interview Skill*, *Public Speaking*, dan Korespondensi Bisnis.

