

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA I**

**Syahrudin Y, SE. MM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MULAWARMAN**

**2022**

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB VIII Kompensasi .....	1
BAB IX Penilaian Kinerja .....	10
BAB X Tenaga Kerja, Kesehatan dan Keselamatan (K3) .....	20
BAB XI Employee Engagement.....	36

## DAFTAR PUSTAKA

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia di masa datang merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia. Sehingga perusahaan butuh melakukan teknik analisis kebutuhan SDM bagi perusahaan sebagai teknik peramalan untuk memenuhi permintaan dan penawaran SDM yang efektif bagi perusahaan. Tidak ada sebuah perusahaan pun yang tidak melakukannya, walau sekecil apapun ukuran perusahaan tersebut. Yang membedakannya adalah metode atau teknik yang kompleks.

Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas (Thomas H. Stone, 2011). Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi itu.

### **1.2 Manfaat Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hastho & Meilan (2007) dalam Danang Sunyoto (2012; 37-40) manfaat analisis kebutuhan SDM bagi perusahaan meliputi beberapa hal berikut :

1. Optimalisasi sistem manajemen informasi utamanya tentang data karyawan.

Agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi. Dari semua kriteria tersebut diharapkan akan terbentuk sumber daya manusia yang produktif dan berguna terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Memanfaatkan SDM seoptimal mungkin.

Didalam organisasi harus dapat memberikan *added value*. Sebab kuantitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu untuk mewujudkannya diperlukan SDM yang terampil dan handal.

3. Mengembangkan sistem perencanaan SDM dengan efisien dan efektif.

Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa suatu organisasi mempunyai karyawan yang benar untuk melaksanakan rencana organisasi.

4. Mengkoordinasi fungsi-fungsi manajemen secara optimal.

Yaitu dengan melaraskan secara teratur maupun menyusun berbagai aktivitas yang saling berkaitan dari tiap personal dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

5. Mampu membuat perkiraan kebutuhan SDM dengan lebih akurat dan cermat.

Hal ini untuk memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya manusia yang terbatas secara efektif dan efisien.

Dengan demikian analisis kebutuhan perusahaan akan SDM menjadi sebuah proses penting. Penting karena hal itu merupakan pusat atau jantungnya perencanaan SDM. Kalau pusatnya terganggu, maka tidak saja berpengaruh terhadap kualitas perencanaan SDM, tetapi juga terhadap fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya, seperti rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan, serta pelatihan pengembangan karyawan. Kelebihan atau pentingnya analisis ini juga dicerminkan oleh arah perusahaan dalam meningkatkan pendayagunaan SDM secara optimal, baik dilihat dari sisi jumlah maupun kualitas. Sementara itu, dengan analisa yang handal, perusahaan diharapkan mampu mengarahkan perencanaan SDM dalam memperoleh jumlah, tipe, dan mutu karyawan untuk mengerjakan sesuatu yang tepat dengan waktu yang tepat pula.

### **1.3 Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus dapat didasarkan kepada informasi factor internal dan eksternal perusahaan.

Menurut Werther dan Davis (1989) peramalan (*forcast*) kebutuhan sumber daya manusia secara logis dapat dibagi menjadi 3 :

1. Ramalan permintaan sumber daya manusia

Ramalan akan kebutuhan permintaan ini sebaiknya dibagi ke dalam permintaan jangka panjang dan permintaan jangka pendek. Dalam membuat ramalan permintaan ini perlu mempertimbangkan atau memperhitungkan: rencana strategis organisasi, perkembangan penduduk, perkembangan ekonomi, perkembangan teknologi, serta kecenderungan perubahan-perubahan sosial di dalam masyarakat.

2. Ramalan persediaan sumber daya manusia.

Dalam membuat ramalan persediaan sumber daya manusia ini perlu memperhitungkan antara lain: persediaan sumber daya manusia yang sudah ada sekarang ini baik jumlah maupun kualifikasinya, tingkat produksi atau efektivitas kerja sumber daya yang ada

tersebut, tingkat pergantian tenaga, angka absensi karyawan atau tenaga kerja, dan tingkat rotasi atau perpindahan kerja

3. Perlakuan atas sumber daya manusia.

Berdasarkan perhitungan atau ramalan kebutuhan di suatu pihak, dan ramalan persediaan sumber daya manusia yang ada saat ini maka perlu tindak lanjut yaitu perlakuan (tindakan) yang akan di ambil. Ramalan perlakuan ini misalnya: pengangkatan pegawai baru, penambahan kemampuan terhadap pegawai yang sudah ada melalui pelatihan, pengurangan pegawai, dan sebagainya.

## **1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Ramalan Kebutuhan SDM**

### **1. Faktor eksternal**

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM (H.Suwatno, 2011). Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

a. Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)

Faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecendrungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau Internasional yang berpengaruh pada kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.

b. Sosial, politik dan budaya.

Faktor ini tercermin dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di wilayah Negara tempat operasional sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan operasional bisnisnya.

c. Perkembangan ilmu dan teknologi

Perkembangan dan kemajuan Ilmu dan Teknologi berpengaruh pada kecepatan dan kualitas proses produksi dalam bentuk teknologi untuk mendesain produk, meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas dan kualitas produk, termasuk juga teknologi pemberian pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Organisasi yang tidak mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan teknologi baru yang canggih dalam melaksanakan pekerjaan, akan ditinggalkan atau tersisih dalam berkompetisi.

d. Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan pesaing

Pasar tenaga kerja adalah areal geografi yang memiliki persediaan tenaga kerja yang dibutuhkan (demand) sebuah perusahaan. Dan perusahaan pesaing adalah hal yang harus dipertimbangkan dalam memprediksi kebutuhan SDM.

## **2. Faktor internal**

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan (H. Suwatno, 2011). Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

### **a. Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional**

Faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan SDM.

### **b. Faktor Prediksi Produk dan Penjualan**

Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkannya dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.

### **c. Faktor Pembiayaan SDM**

Dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM dari presentase laba yang dapat diraih organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.

### **d. Faktor Pembukaan Bisnis baru**

Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan prediksi kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM, baik jumlah maupun kualitasnya, yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

### **e. Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan**

Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/perusahaan.

f. Faktor Keterbukaan dan keikutsertaan para manajer

Pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan Manajer Puncak. Kebijakan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

### 3. Persediaan karyawan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:

a. Karyawan yang akan pensiun

Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan atau jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.

b. Pengunduran diri karyawan

Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.

c. Kematian, dan sebagainya.

Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relative masih muda.

### Teknik Perkiraan Kebutuhan SDM

Teknik perkiraan kebutuhan SDM (Danang Sunyoto, 2012) meliputi perkiraan jangka pendek dan jangka panjang. Yang membedakan kedua pendekatan itu adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan jangka pendek

Dengan asumsi hampir semua sumber daya, khususnya teknologi produksi, tidak berubah. Jangka pendek biasanya hanya berkisar tidak lebih dari setahun.

2. Pendekatan jangka panjang

Dengan asumsi hampir semua sumber daya akan berubah. Jangka panjang lebih dari setahun bahkan bisa mencapai lima samapi sepuluh tahun.

Namun semuanya tergantung pada bentuk usaha, jenis usaha, dan skala usaha. Misalnya di sektor pertanian, komoditi pertanian musiman, perkiraan kebutuhan SDM-nya cenderung berjangka pendek, berbeda dengan usaha perkebunan yang sifatnya produksi tahunan.

1. Teknik Perkiraan Jangka Pendek

Teknik perkiraan jangka pendek akan kebutuhan SDM didasarkan pada pertimbangan kebijakan perusahaan akan anggaran dan beban kerja serta analisis struktur perusahaan ( Henry Simamora, 2006 )

2. Teknik Perkiraan Jangka Panjang

Teknik perkiraan jangka panjang terdiri atas analisis permintaan unit dan permintaan keorganisasian, pendapat pakar, analisis kecenderungan, analisis statistic, estimasi suplai internal, dan peramalan agregat.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **2.1 Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan (Soekidjo Notoatmodjo, 1998; 13).

Rencana jangka pendek dan panjang telah ditentukan terutama harus dilaksanakan oleh manusia ada dalam organisasi. Jika SDM yang melaksanakan rencana organisasi tersebut tidak sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan maka tidak akan berhasil. Perencanaan SDM merupakan elemen yang penting dalam mengembangkan “*Strategic Planing*” karena merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.

Perencanaan merupakan kegiatan atau proses yang sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam manajemen SDM sebab perencanaan merupakan persyaratan pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan “focus” dan “fleksibilitas” suatu organisasi yang memiliki focus untuk mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan.

#### **2.2 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi tentunya melaksanakan perencanaan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi. Yang perlu dikembangkan adalah sistem perencanaan SDM metode formal sehingga penyediaan “Knowledge Based and Multiskilling Worker” dapat diperoleh kapanpun tenaga kerja itu dibutuhkan.

Menurut Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah (2009) perencanaan SDM dilakukan dengan tujuan :

1. Memberdayakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif

Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang SDM

yang dimiliki. Penempatan ulang yang dimaksudkan agar setiap SDM bekerja sesuai dengan kemampuannya.

## 2. Mengembangkan peluang karier yang lebih efektif

Perencanaan SDM dapat meningkatkan koordinasi antar unit kerja atau departemen yang akan berkelanjutan dalam melaksanakan kegiatan manajemen SDM lainnya, bahkan dapat dikembangkan dalam melaksanakan kegiatan bisnis yang memerlukan kerjasama.

## 3. Mengembangkan SDM yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja

Dengan kata lain setiap SDM berpeluang untuk berperilaku proaktif dalam bekerja, karena setiap tugas dan masalah yang berada dalam lingkup kemampuannya akan dapat diselesaikan secara baik sebagai prestasi yang memberikan kepuasan dalam bekerja.

## 4. Memadukan aktifitas SDM dan tujuan organisasi serta tujuan individu secara efisien

Menyelaraskan aktifitas SDM berdasarkan potensinya masing-masing dengan tugas-tugas yang sarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

## 5. Membantu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia sehingga dapat menyediakan informasi yang akurat tentang kegiatan SDM dan unit-unit organisasi.

Perencanaan SDM yang profesional mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan sistem informasi SDM agar selalu akurat setiap pakai untuk berbagai kegiatan manajemen SDM lainnya. Selanjutnya informasi dari sistem informasi SDM terus menerus dikembangkan untuk melengkapi sistem informasi manajemen organisasi atau perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting karena semua perencanaan itu penting. Pemanfaatan sumber daya secara maksimal tidak terjadi begitu saja. Efisiensi yang optimal hanya dapat setelah ada perencanaan yang cermat, tujuan dan langkah-langkah, serta tindakan telah dilakukan.

Perencanaan ini memiliki dimensi-dimensi yang luas, tetapi hal yang terpenting berada pada tingkat utama, yakni:

### 1. Tingkat perorangan

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu karena perencanaan dapat membantu meningkatkan keterampilan. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karier yang terarah.

### 2. Tingkat Organisasi

Organisasi atau lembaga menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dalam jangka panjang. Organisasi harus merekrut tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk dipekerjakan sehingga dapat bekerja secara produktif.

### 3. Tingkat Nasional

Masalah sumber daya manusia di tingkat nasional terkait dengan jumlah, komposisi, keragaman dan angkatan kerja yang ada pada suatu Negara. Teknologi yang sangat berperan dalam industry akhir-akhir ini membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil dalam bidang iptek, manajerial, dan inovatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Maka, perlu disiapkan sumber daya yang berkualitas dan unggul untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat untuk produktivitas yang lebih baik dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

### 3.3 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan perencanaan SDM menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2009) yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.

Dengan adanya perencanaan SDM, perusahaan atau organisasi dapat menentukan karyawan dan jumlah karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, dan dapat menentukan karyawan yang memiliki potensi untuk dapat memajukan perusahaan tersebut.

2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

Tujuan ini berkisar untuk waktu tahunan atau paling maksimal 5 tahun, untuk merencanakan apakah SDM yang sudah ada saat ini sudah memenuhi kriteria atau perlu menggantinya atau bahkan menambahnya. Jumlah dan kualifikasi harus sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan,

3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Tujuan ini dimaksudkan agar karyawan yang telah mendapatkan tugas masing-masing tidak lalai dalam tanggung jawabnya dan selalu mengutamakan kejujuran, serta karyawan dapat mengerjakan tugas masing-masing dengan baik sesuai dengan rencana sehingga dapat memenuhi tujuan organisasi.

4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.

Tujuan ini dimaksudkan agar perencanaan SDM mampu meningkatkan karyawan menjadi proaktif, karena karyawan akan melakukan hal yang semaksimal mungkin dalam kinerjanya supaya dirinya tidak diganti atau supaya mendapatkan promosi jabatan.

5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.

Dengan adanya perencanaan SDM, perusahaan atau organisasi dapat menentukan kuantitas SDM yang diperlukan sehingga jumlah SDM yang akan diterima oleh perusahaan tidak kelebihan dan juga tidak kekurangan.

### **3.4 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Secara umum manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Focus pada perencanaan saja akan merugikan organisasi karena mengakibatkan fungsi-fungsi yang lain. Manajemen perlu menyeimbangkan antara fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan fungsi-fungsi yang lain agar sasaran organisasi tercapai secara keseluruhan.

Jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan menurut Soekidjo Notoatmodjo (1998;13) sebagai berikut :

1. Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek sumber daya manusia atau terhadap keputusan bisnis.

Maksud dari manfaat perencanaan SDM ini yaitu dengan adanya perencanaan SDM manajemen puncak dapat menjembatani jurang pemisah antar bisnis sekarang dengan visi bisnis dimasa depan. Dari satu sisi perencanaan SDM harus mengidentifikasi kualifikasi SDM yang dibutuhkan berdasarkan prediksi kondisi bisnis dimasa mendatang.

2. Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang mempengaruhi biaya SDM menjadi tindakan terkontrol.

Rekrutmen dan seleksi untuk menindaklanjuti perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, mempersiapkan dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing sehingga biaya-biaya yang berhubungan dengan pengadaan tenaga kerja dapat dihemat.

3. Manajemen dapat menempatkan “*right man on the right place*” dengan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Apabila perencanaan SDM dapat dilakukan dengan baik maka perusahaan tidak akan salah dalam memposisikan karyawannya sesuai dengan kompeten dan potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

4. Manajemen memberikan kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas dalam program perencanaan SDM internal organisasi.

Melalui perencanaan SDM yang baik, perusahaan atau organisasi dapat membangun serangkaian tindakan yang responsif terhadap setiap dinamika perkembangan bisnis yang ada. Hal ini dapat memacu manajemen untuk melibatkan wanita atau golongan minoritas untuk dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

5. Koordinasi SDM berjalan lebih baik.

Dengan adanya perencanaan SDM yang baik, koordinasi setiap sumber daya manusia akan berjalan sesuai dengan rencana dan tidak akan menimbulkan kekacauan yang dapat membawa dampak buruk terhadap perusahaan tersebut.

### **3.5 Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia**

1. Penyusunan Anggaran Sumber Daya Manusia

Merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan (Faustino Cardoso Gomes, 1995; 83). Penyusunan anggaran tenaga kerja ini disebut pula dengan penyusunan informasi.

2. Penyusunan Program Tenaga Kerja

Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai dan program pemberhentian pegawai.

## ***BAB III***

### ***RECRUITMENT***

#### **3.1 Definisi Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai 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.

Definisi rekrutmen menurut beberapa ahli, diantaranya:

- Menurut Henry Simamora (1997:212) Rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.
- Menurut Schermerhorn, 1997 Rekrutmen (*Recruitment*) adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.
- Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105) Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Melalui rekrutmen inilah kontak pertama kali diusahakan organisasi atau perusahaan untuk pegawai potensial, banyak individu datang untuk mengenal organisasi dan pada akhirnya nanti memutuskan ingin bekerja dengannya atau tidak. Suatu usaha rekrutmen yang dirancang dan *dimanage* dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas baik dan sebaliknya yang terjadi apabila usaha ini dijalankan setengah-setengah. Pegawai yang berkualitas tidak dapat dipilih apabila mereka tidak mengetahui adanya lowongan pekerjaan sehingga tidak melamar. Dengan rekrut harus diusahakan bahwa orang-orang dengan kualitas tinggi mengetahui kesempatan kerja ini, perusahaan atau organisasi perlu menyediakan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pelamar dapat mempertimbangkan kesesuaiannya dengan minat dan kualifikasi mereka

#### **3.2 Tujuan Rekrutmen**

Menurut Henry Simamora (1997:214) 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.

### 3.3 Alternatif-Alternatif Perekrutan

#### 1. **Alih Daya**

Alih daya adalah proses mempekerjakan pemasok jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara internal.

#### 2. **Karyawan Tidak Tetap**

Para karyawan tidak tetap merupakan ekuivalen manusia dari persediaan *just in time*. Para karyawan sekali pakai (*disposable workers*) ini memberikan manfaat-manfaat tertentu. fleksibilitas maksimum bagi pemberi kerja dan biaya tenaga kerja yang lebih rendah. *Bureau of Labor Statistics* (BLS) Memisahkan karyawan tidak tetap menjadi dua kelompok. Pertama, para kontraktor independen dan para karyawan panggilan, yang dipanggil bekerja hanya ketika dibutuhkan. Kedua, para karyawan sementara atau jangka pendek.

#### 3. **Organisasi Pemberi Kerja Profesional (Persewaan Karyawan)**

Organisasi pemberi kerja profesional (*profesional employer organization/PEO*) adalah perusahaan yang menyewakan para karyawan kepada perusahaan lainnya. Ketika diambil keputusan untuk menggunakan PEO, perusahaan melepaskan karyawannya, yang kemudian dipekerjakan oleh PEO tersebut. PEO kemudian mengelola kebutuhan administratif yang berhubungan dengan para karyawan, pajak yang terkait dengan bayaran, dan tunjangan karyawan.

#### 4. **Kerja Lembur**

Kerja lembur bisa membantu baik pemberi kerja maupun karyawan. Pemberi kerja memperoleh manfaat dengan terhindar dari biaya-biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Para karyawan memperoleh keuntungan dari peningkatan pendapatan selama periode kerja lembur.

### 3.4 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting menurut Simamora (1997:221), 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 /**

Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar.

### **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.

## **3.5 Sumber Rekrutmen**

Proses Rekrutmen ini dilakukan apabila ada departemen yang memerlukan karyawan baru, bisa dikarenakan adanya karyawan yang berhenti kerja ataupun adanya pekerjaan baru yang harus dikerjakan dan memerlukan penambahan karyawan. Rekrutmen karyawan untuk mengisi posisi yang masih lowong dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

### **1. Sumber Rekrutmen Internal**

Karyawan terbaik untuk mengisi posisi lowong bisa didapatkan dari internal perusahaan. Kekosongan posisi tersebut dapat diberikan kepada karyawan yang dinilai cocok sehingga dapat memotivasi karyawan yang bersangkutan maupun karyawan lainnya untuk bekerja lebih baik. Pengisian posisi secara internal ini dapat dilakukan dengan Promosi, Rotasi atau bahkan Demosi. Promosi adalah kenaikan jabatan. Rotasi atau Transfer adalah perpindahan jabatan pada level yang sama sedangkan Demosi adalah penurunan jabatan.

Terdapat dua metode yang dapat digunakan dalam Internal Rekrutmen yaitu Metode tertutup yang meminta manajer untuk mengajukan karyawan yang akan dipromosi atau dirotasi dan Metode terbuka yang mengumumkan jabatan yang lowong lewat iklan internal perusahaan.

Demosi atau penurunan jabatan memang jarang dilakukan oleh perusahaan, terkecuali karyawan tersebut sudah benar-benar tidak mampu mengerjakan beban tugas yang diberikan saat ini ataupun telah melanggar peraturan perusahaan yang mengakibatkan hukuman penurunan jabatan.

### **2. Sumber Rekrutmen Eksternal**

Rekrutmen Eksternal adalah rekrutmen perusahaan yang berasal dari luar lingkungan perusahaan (eksternal perusahaan). Semua perusahaan memerlukan

pengrekrutan dari lingkungan eksternal apabila tidak ada karyawan dalam internal perusahaan yang cocok untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Rekrutmen Eksternal juga diperlukan jika suatu perusahaan melakukan ekspansi bisnis yang menyebabkan kebutuhan tenaga kerja meningkat. Lingkungan eksternal perusahaan yang dimaksud tersebut dapat berupa perusahaan penyedia tenaga kerja, masyarakat umum, lembaga pendidikan dan lembaga pemerintahan.

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru kedalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya, yaitu (Nawawi,2000:178):

- a. Hubungan dengan Universitas
- b. Eksekutif mencari perusahaan
- c. Agen tenaga kerja
- d. Rekrutmen dengan advertensi

### **3.6 Teknik Rekrutmen**

Teknik-teknik rekrutmen baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Gomes.2003:111).

#### **1. Teknik rekrutmen yang disentralisasikan**

Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu bertanggung jawab untuk meminta dari para manager akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan diwaktu akan datang. Instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundangan Affirmative Action yang menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- a. Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji.  
Yaitu informasi seperti jenis pekerjaan apa yang akan dilakukan, klasifikasi apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan besarnya gaji yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi).  
Yaitu berkaitan dengan lokasi pekerjaan yang akan dilakukan oleh calon karyawan.
- c. Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja.  
Yaitu memaparkan tentang tugas dan kewajiban yang harus dilakukan calon karyawan ketika ia menempati posisi yang ditetapkan.
- d. Kualifikasi minimal.

Yaitu kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan dalam merekrut calon karyawan.

e. Tanggal mulai kerja.

Yaitu informasi yang memberitahukan kapan calon karyawan dapat memulai kerjanya.

f. Prosedur-prosedur pelamaran.

Yaitu aturan-aturan dalam proses perekrutan calon karyawan, guna untuk mempermudah proses perekrutan.

## **2. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan**

Teknik ini terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam setiap instansi memperkejakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya..

## **BAB IV**

### **SELEKSI KARYAWAN**

#### **4.1 Definisi Seleksi**

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan/instansi untuk memilih pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon yang dapat ditariknya. Sebenarnya, antara analisis jabatan dan seleksi adalah dua hal yang saling tergantung, sebab metode seleksi yang tepat harus ditunjang oleh analisis jabatan yang tepat, demikian pula sebaliknya.

Seleksi tenaga kerja/Selection. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/cv/curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya.

Agar mencapai sasaran dan secara ekonomis dapat dipertanggung jawabkan, metode seleksi yang digunakan harus dipikirkan yang paling efektif dan efisien. Untuk dapat menjaga objektivitas, sedapat mungkin seleksi tersebut didasarkan pada angka-angka. Agar seleksi tidak mengalami kesulitan, sebaiknya selalu memperhatikan peraturan dan ketentuan pemerintahan yang telah ada. Dan agar mencapai sasaran, petugas seleksi yang jujur dan objektif merupakan syarat mutlak. Selain itu, keahlian petugas seleksi tidak boleh diabaikan sama sekali sebab petugas seleksi inilah yang akan mengambil keputusan diterima tidaknya karyawan. Dalam seleksi diharapkan kita akan memperoleh orang yang tepat pada tempat yang tepat. Meskipun demikian, pengertian orang yang tepat pada tempat yang tepat haruslah diartikan secara dinamis.

Hal yang harus diseleksi sebenarnya tidak sama antara suatu perusahaan atau instansi dengan perusahaan atau instansi lain. Meskipun demikian, hal-hal yang sering kali diseleksi yaitu: Umur, Jenis Kelamin, Keahlian, Pengalaman, Pendidikan, Kerjasama, Tanggung jawab, Interest Bakat, dan sebagainya. Untuk mengadakan seleksi dapat menggunakan suatu metode seleksi atau kombinasi dari beberapa metode seleksi, yang menurut perhitungan kita paling efektif dan efisien. Metode seleksi tersebut antara lain, surat lamaran, penelitian, test praktek, test psikologi dan sebagainya. Selain itu, sebenarnya ada beberapa metode seleksi yang belum umum dipakai serta masih perlu diuji kebenarannya. Metode-metode tersebut antara lain adalah ilmu baca tulisan, ilmu rajah dan sebagainya.

#### **4.2 Seleksi Menurut Para Ahli**

Mondy Noe (2005:162), seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar

individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam sebuah organisasi. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/cv/curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya.

Dale Yoder (1981), seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima atau yang ditolak.

Malayu Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang akan diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Veithzal Rivai (2008, 170) seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah berkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi.

Agus Sunyoto (2008, 48) proses seleksi adalah usaha menjangkau dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan" mereka dianggap dapat memperlihatkan untuk kerja yang diharapkan oleh pimpinan organisasi.

Marhis dan Jackson (2006, 261) seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen sumber daya manusia, apabila suatu perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi ini kemungkinan akan terjadi penerimaan pegawai yang tidak sesuai dan tidak cocok dengan jabatan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, sehingga dia tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif dan kemungkinannya harus dikeluarkan biaya dan waktu yang cukup lama untuk mengikutkannya pada tugas belajar dan pelatihan. Karena suatu perusahaan atau organisasi tidak selalu memiliki karyawan- yang berkualitas maka sebuah organisasi tersebut memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mencapai keberhasilan. Maka dari itu pelaksanaan seleksi harus benar-benar diaplikasikan secara teliti untuk menghindari segala cara-cara kolusi dan nepotisme yang akan merugikan organisasi.

Dalam kasus manapun, menyeleksi karyawan yang tepat adalah penting untuk tiga alasan utama; kinerja, biaya, dan kewajiban hukum.

Pertama-tama, karyawan dengan keterampilan yang tepat akan berkinerja lebih baik untuk anda dan perusahaan. Karyawan tanpa keterampilan ini atau yang kasar atau menyulitkan tidak akan berkinerja secara efektif, dan kinerja anda sendiri dan profitabilitas perusahaan akan dirugikan. Waktu untuk menyaring orang yang tidak diinginkan adalah sebelum mereka memasuki pintu.

Kedua, seleksi yang efektif adalah penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan biasanya besar. Bahkan, mempekerjakan dan melatih pegawai administrasi dapat membutuhkan biaya tidak sedikit. Total biaya untuk mempekerjakan seorang manajer dapat dengan mudah mencapai 10 kali lipatnya, begitu anda menambahkan biaya pencarian, waktu wawancara, pemeriksaan referensi, dan biaya perjalanan dan perpindahan

Ketiga, hal ini penting karena perekrutan yang buruk mempunyai konsekuensi hukum. Perekrutan lalai adalah permasalahan lain serupa, perekrutan lalai (negligent hiring) berarti mempekerjakan karyawan dengan catatan kriminal atau permasalahan lain yang kemudian menggunakan akses ke rumah pelanggan (atau kesempatan serupa) untuk melakukan tindakan kriminal.

#### **4.3 Prosedur Seleksi**

Prosedur seleksi meliputi beberapa tahapan. Menurut Towers dalam Irianto (2001:45) terdapat empat fungsi utama dari dalam tahapan seleksi tersebut, yakni:

1. Pengumpulan Informasi

Meliputi pelaksanaan fungsi untuk mengumpulkan informasi tentang organisasi pekerjaan, jalur karier dan kondisi pekerjaan. Disamping itu juga tentang para calon yang meliputi pengalaman mereka, kualifikasi dan karakteristik personal.

2. Prediksi

Penggunaan informasi masa lalu dan kini tentang karakteristik calon sebagai basis untuk membuat prediksi tentang proyeksi perilakunya di masa mendatang.

3. Pembuat Keputusan

Penggunaan Prediksi tentang proyeksi perilaku calon di masa mendatang sebagai basis untuk membuat keputusan tentang penerimaan atau terhadap calon.

4. Pasokan Informasi

Memberi informasi tentang organisasi, pekerjaan, kondisi organisasi kepada calon serati di sisi lainnya memberi informasi tentang hasil proses seleksi kepada seluruh pihak yang terlibat, misalnya para manajer lini, spesialis SDM dan sebagainya.

#### **4.5 Tujuan Seleksi**

Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

Tujuan seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu, setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan

menggunakan cara yang paling efisien, tetapi efektif.

Tujuan Seleksi tersebut diantaranya :

1. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan / pekerjaan.
2. Memastikan keuntungan investasi SDM di dalam suatu perusahaan.
3. Mengevaluasi dalam mempekerjakan karyawan dan penempatan pelamar sesuai dengan minat.
4. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi terhadap pelamar.
5. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Adapun tujuan seleksi penerimaan karyawan menurut Hasibuan (2008 : 49) adalah :

1. Karyawan yang telah lolos kualifikasi dari penyeleksian dan karyawan yang mempunyai potensial yang tinggi.
2. Karyawan yang mempunyai sikap jujur dan berdisiplin.
3. Karyawan yang cakap baik dalam pembawaan dan pembicaraan sertadengan penempatannya yang tepat
4. Karyawan yang mempunyai sikap terampil dan dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang dapat memenuhi persyaratan undang-undang tentang perburuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal, baik antara sesama karyawan dengan karyawan, maupun antara atasan dengan bawahan
7. Karyawan yang dinamis dalam pekerjaannya dan mempunyai keterampilan.
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya atas pekerjaannya
9. Karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan berdedikasi tinggi.
10. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan agar mempunyai kualitas yang semakin baik.
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
13. Karyawan yang mempunyai perilaku yang baik dan budaya malu.

#### **4.6 Proses 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, berikut adalah langkah-langkah seleksi surat lamaran:
  - menyisihkan lamaran yang tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan perusahaan
  - membandingkan antara pelamar satu dengan pelamar lain yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan
  - menggunakan kesan kepribadian yang tertulis pada surat lamaran

Berdasarkan surat lamaran yang diajukan calon, kemudian dipertimbangkan lagi apakah ia akan diterima untuk diseleksi pada tahapan seleksi berikutnya atau tidak.

## 2. Wawancara awal.

Setelah itu diadakan wawancara awal, dalam tahap ini calon pegawai diwawancarai oleh pegawai/staf dibagian sumberdaya manusia, untuk mendapatkan gambaran umum tentang kesesuaian calon dengan pekerjaan yang ia lamar. Kepada calon pegawai dijelaskan tentang pekerjaannya, apa yang diharapkan dari calon pegawai dan apa yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada calon pegawai. Jika calon pegawai 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:

- Ujian, berupa ujian tertulis tentang pengetahuan dan ketrampilannya yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilamar (jika memang pekerjaan mensyaratkan pengalaman kerja bagi calon pegawai).
- Pemeriksaan psikologis, calon pegawai dievaluasi secara psikologis, yang meliputi pemberian tes psikologis baik secara perorangan maupun kelompok (klasikal)
- Wawancara, calon pegawai 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 pegawai tentang pekerjaan yang ia lamar. Dalam tahap ini dapat terjadi bahwa para calon mengikuti semua sub-tahap (a, b, c) atau hanya mengikuti sub-tahap berikutnya kalau dinilai memuaskan pada sub-tahap sebelumnya. Ada juga perusahaan yang tidak melakukan sub-tahap a dan c. Sebaliknya ada perusahaan yang tidak melaksanakan sub-tahap b.

## 3. Penilaian akhir

Tahapan berikutnya adalah penilaian akhir, pada tahap ini hasil-hasil dari tahapan sebelumnya dinilai secara keseluruhan untuk sampai diambil 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

Yang terakhir adalah tahap 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.

## BAB V ORIENTASI

### 5.1 Definisi Orientasi

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja. Pengenalan dan orientasi perlu diprogramkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan kerja yang baru.

Berikut pengertian orientasi menurut beberapa ahli:

1. Marihot Tua Efendi Hariandja (2002) mendefinisikan orientasi dengan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia dan atasan langsung dari pegawai tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada pegawai baru.
2. Gary Dessler (2015) menyebut orientasi dengan memberikan informasi mengenai latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan, seperti informasi perusahaan. Program ini bisa dimulai dari perkenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.
3. Susilo Martoyo (2000), Orientasi adalah memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain.
4. Ingham (1970): *the concept formed the basis for the harmonious view of industrial relations in the small firm as orientation to work was said to cause individual self-selection to the small firm sector*. Yang kurang lebih memiliki arti: sikap dan tingkah laku karyawan, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan [kinerja karyawan](#) secara individu dalam sebuah perusahaan.
5. Goldthorpe (1968) : *orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya.
6. Mondy (2008) Orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberikan mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

## 5.2 Tujuan Orientasi

1. Menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata.
2. Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru.
3. Mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru.

Tujuan orientasi menurut Moekijat (1991:94) adalah sebagai berikut :

1. Memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan.
2. Menghindarkan adanya kekacauan yang mungkin disebabkan oleh seorang pekerja baru ketika disertai pekerjaan baru.
3. Memberi kesempatan pada pegawai untuk menanyakan masalah tentang pekerjaan mereka yang baru.
4. Menghemat waktu dan tenaga pegawai dengan memberitahukan kepada mereka ke mana harus meminta keterangan atau bantuan dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul.
5. Menerangkan peraturan dan ketentuan perusahaan sedemikian rupa sehingga pegawai baru dapat menghindarkan rintangan atau tindakan hukuman yang akan terjadi karena pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui.
6. Memberikan pengertian kepada pegawai baru bahwa mereka adalah bagian yang penting di dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Deden (2012), orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama yaitu:

1. Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan
2. Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan
3. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja
4. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi
5. Memastikan bawa kenerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat
6. Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dilakukannya orientasi adalah untuk memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada karyawan sehingga karyawan baru bisa segera beradaptasi dengan tempat kerjanya, diterima oleh rekan sekerjanya dan dapat segera memulai kinerja dan produktifitasnya.

## 5.3 Manfaat Orientasi

Manfaat orientasi menurut Werther & Davis (1996) adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi kecemasan karyawan
2. Karyawan baru bisa mempelajari tugasnya dengan lebih baik
3. Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realistik mengenai pekerjaannya
4. Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
5. Karyawan baru menjadi lebih mandiri
6. Karyawan baru menjadi lebih baik
7. Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan

## 5.4 Jenis-jenis Orientasi

Menurut Goldthorpe (1968) ada 3 jenis orientasi kerja karyawan dalam bekerja yaitu:

### 1. *Instrumentally*

Goldthorpe (1968) menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Dimana karyawan-karyawan tersebut bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga karyawan yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik. Gaya hidup yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang dialami atau dijalani oleh masing-masing karyawan. *Instrumentally* dibagi menjadi dua bagian yaitu:

#### a. *Short-term instrumentally orientation*

Jenis orientasi kerja ini merupakan sebuah upaya yang dilakukan karyawan-karyawan untuk mendukung dan menambah pendapatan utama dengan cara bekerja di tempat lain, dan menjadikan pekerjaan ini sebagai pekerjaan sekunder. Karyawan pada jenis orientasi ini menganggap pekerjaan ini hanya bersifat sementara saja.

#### b. *Long-term instrumentally orientation*

*Long-term instrumentally orientation* adalah upaya dari karyawan-karyawan untuk menjadikan sebuah pekerjaan sebagai pekerjaan primer. *Long-term instrumentally orientation* dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- *Part-time employee* (karyawan paruh waktu) : Untuk jenis karyawan paruh waktu, alasan memilih untuk menjalani pekerjaan dengan cara ini biasanya berhubungan dengan keterbatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya karyawan jenis ini adalah dari golongan pelajar atau mahasiswa yang harus membagi waktu antara pekerjaan dan waktu untuk belajar, selain itu juga dari golongan wanita yang memiliki anak-anak yang masih berusia dibawah lima tahun.
- *Full-time employee* (karyawan tetap) : Jenis karyawan ini merupakan jenis karyawan yang secara konsisten meluangkan secara penuh waktu yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menjadi karyawan tetap, dan tidak membagi waktu bekerja yang dimiliki untuk bekerja di tempat lain.

### 2. *Solidaristic*

Dimana pada pendekatan orientasi kerja jenis ini, Goldthorpe (1968) menjelaskan bahwa setiap karyawan memandang sebuah pekerjaan bukan secara *simple* sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang bisa didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk *emotionally rewarding*. Karyawan yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan

adalah komunikasi dan kerjasama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama karyawan dalam satu departemen maupun antar departemen. Menurut Lucas (1995) dan Kitching (1997) dikatakan bahwa bagi karyawan HI, adalah sisi sosial dari sebuah pekerjaan yang membuat para karyawan tersebut tetap merasa betah pada pekerjaan mereka dan juga membuat para karyawan tersebut untuk tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja. Selain itu, hubungan sosial yang kuat yang karyawan jenis ini inginkan bukan hanya sebatas di lingkungan kerja, melainkan hubungan sosial ini harus juga dapat diteruskan di kehidupan diluar pekerjaan. Misalnya dengan pergi makan, jalan-jalan, kegiatan lain dan bahkan saling berkunjung ke tempat tinggal masing-masing karyawan.

### 3. *Bureaucratic*

Menurut Goldthorpe (1968) dijelaskan bahwa yang membuat seorang karyawan memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal-hal yang disediakan oleh perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Hal-hal tersebut dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan-peralatan kerja yang canggih, modern dan mendukung, penghargaan atas prestasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para karyawan tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja

## **BAB VI PENEMPATAN**

### **6.1 Pengertian Penempatan**

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain . Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

## 6.2 Tujuan Penempatan

Penempatan memiliki tujuan yaitu agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh suwatno (2003 : 133) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

## 6.3 Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Pegawai

Menurut Bambang wahyudi yang dikutip suwatno (2003 : 129) dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

### 1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan yaitu standar pendidikan yang ditetapkan sebagai syarat oleh perusahaan.
- b. Pendidikan alternatif yaitu pendidikan khusus dari berbagai program pendidikan yang dilakukan dengan cara berbeda dari cara tradisional berdasarkan minat dan pengalaman.

### 2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

### 3. Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja merupakan suatu tindakan yang dapat dipelajari dan didapat mencakup suatu manipulasi tangan, lisan, atau mental daripada data, orang, atau benda-benda. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

#### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

#### 5. Faktor Kesehatan Jasmani dan Rohani.

Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

#### 6. Faktor Umur Sumber Daya Manusia

Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena di lapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah

tua pun atau para pensiunan banyak yang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak dan istrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan para pensiunan itu perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak-anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggungjawab keluarga.

#### 7. Faktor Jenis Kelamin

Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Walaupun hasil lulusan seleksi dan pelatihan pra tugas kadangkala tidak memperhatikan jenis kelamin pria dan wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu yang lebih cocok adalah sumber daya manusia pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat, loket-loket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok mungkin sumber daya manusia wanita. Demikian juga untuk bekerja pada malam hari, undang-undang melarang memperkerjakan wanita pada malam hari, karena wanita yang dipekerjakan pada malam hari lebih banyak mudarat (rugi) dari pada manfaat yang diperoleh.

#### 8. Faktor Minat dan Hobi

Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun bila apa yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh menejer sumber daya manusia bagian penempatan untuk memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudah ada, atau meminta hasil wawancara yang telah dilakukan jauh sebelum sumber daya manusia itu diterima sebagai karyawan.

### 6.4 Prinsip – Prinsip Penempatan Sumber Daya Manusia

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu:

#### 1. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

#### 2. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengis dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Prinsip *The Right Man On The Right Place*

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

4. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*

Pemberian balas jasa karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

5. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai

7. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

## BAB VII

### PELATIHAN KARYAWAN

#### 7.1 Definisi Pelatihan (*Training*)

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13/2003 tentang Ketenagakerjaan, Pelatihan Tenaga Kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi pekerjaan.

Pelatihan tenaga kerja biasa kita sebut "*Training*". Training merupakan suatu proses yang sangat penting dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten (berkemampuan) untuk memenuhi kebutuhan standar produksi. Training merupakan suatu proses yang sangat penting dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten (berkemampuan) untuk memenuhi kebutuhan standar produksi.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan supaya efektif. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (Handoko, 2001:104).

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. (Sikula:1976)

Menurut Marzuki (1992, halaman 4), "Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan" Sjafrri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar

#### 7.2 Manfaat Pelatihan (*Training*) Menurut Para Ahli

Cut Zurnali (2004) memaparkan beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003), yaitu:

1. Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar
2. Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru
3. Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas
4. Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran
5. Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut
6. Mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita

Manfaat pelatihan beberapa ahli mengemukakan pendapatnya Robinson dalam

M. Saleh Marzuki (1992 : 28) mengemukakan manfaat pelatihan sebagai berikut :

1. pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan -individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki performance organisasi
2. keterampilan tertentu diajarkan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan
3. pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan
4. manfaat lain daripada pelatihan adalah memperbaiki standar keselamatan.

*Manfaat training bagi perusahaan :*

1. Memiliki tenaga kerja yang ahli dan terampil
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja
3. Meningkatkan produktivitas kerja
4. Mengurangi biaya karena waktu yang terbuang akibat kesalahan-kesalahan
5. Meningkatkan mutu hasil kerja
6. Meningkatkan sales dan profit

***Manfaat training bagi manajer :***

1. Memiliki anak buah yang ahli dan terampil  
Tenaga kerja yang ahli dan terampil adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu dengan melalui pengalaman pekerjaan. Tenaga kerja terampil ini dibutuhkan latihan secara berulang-ulang sehingga mampu menguasai pekerjaan tersebut
2. Dapat mendelegasikan lebih banyak tugas dan tanggung jawab kepada bawahan
3. Terlepas dari hal-hal kecil yang bukan porsinya untuk ditangani
4. Tugas dan pekerjaan berjalan lancar walau anda tidak di tempat
5. Menunjang karir anda untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi

***Manfaat training bagi karyawan :***

1. Mengurangi waktu yang digunakan untuk belajar
2. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan
3. Meningkatkan rasa percaya diri
4. Meningkatkan kepuasan kerja

**7.3 Tujuan Pelatihan Menurut Para Ahli**

Berikut ini terdapat 3 Tujuan yang dicapai dari kegiatan training :

1. Ilmu pengetahuan (*Knowledge*)  
Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan mendapatkan Ilmu pengetahuan yang cukup untuk dapat mengerjakan tugasnya yang akan diberikan.
2. Kemampuan (*skill*)  
Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas saat ditempatkan pada proses yang telah ditentukan.
3. Penentuan sikap (*attitude*)  
Setelah melakukan pelatihan diharapkan para karyawan baru dapat memiliki minat dan kesadaran atas pekerjaan yang akan dilakukannya.

Menurut Carrell dan Kuzmits (1982 : 278), tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 area:

1. Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi.
5. Untuk memberi orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya

Menurut Procton dan Thornton (1983 : 4) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja.
2. Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam perusahaan dengan jalan mengembangkan kebutuhan ketrampilan, pengetahuan dan sikap

#### 7.4 Macam-Macam Pelatihan (Training)

##### 1. Skill Training

Skill training atau yang dikenal juga dengan pelatihan keahlian adalah jenis training yang diadakan dengan tujuan agar peserta mampu menguasai sebuah skill atau keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keahlian yang diajarkan dalam training biasanya akan diberikan kepada karyawan yang dianggap belum menguasai atau masih kurang nilainya dalam sebuah keahlian tertentu. Contoh skill training misalnya adalah training manajemen atau training leadership.

##### 2. Retraining

Retraining atau pelatihan ulang adalah Training SDM yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk terus maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan – perusahaan lain. Salah satu contoh dari retraining adalah training penggunaan komputer hingga

internet bagi karyawan yang selama ini hanya menggunakan mesin ketik untuk membuat dokumen – dokumen perusahaan.

### 3. Cross Functional Training

Cross functional training merupakan training yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Cross training sangat bermanfaat bagi semua karyawan sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berkuat pada tugas kerjanya saja. Salah satu contoh cross functional training adalah meminta staff bagian keuangan untuk membantu tugas staff HRD dalam menyeleksi karyawan baru.

### 4. Creativity Training

Training kreatifitas merupakan sebuah Training SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreatifitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah skill yang bisa dipelajari. Dalam perusahaan sendiri, ada berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreatifitas tinggi diantaranya adalah marketing, manajer, promosi, supervisor, dan lain sebagainya. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin anak buahnya serta bisa kreatif menelurkan ide – ide baru yang segar dan inovatif untuk kepentingan perusahaan. Training kreatifitas harus ditunjang dengan kebebasan berpendapat dan mengeluarkan gagasan selama gagasan dan pendapat tersebut rasional, penuh perhitungan, dan sudah dikalkulasi untung ruginya bagi perusahaan.

### 5. Team Training

Dalam sebuah perusahaan karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja sendiri namun juga bekerja secara tim dalam sebuah divisi, bagian, dan bahkan dituntut untuk bisa bekerja dalam keseluruhan tim organisasi perusahaan. Training SDM yang satu ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka bisa terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam sebuah tim, dan mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

## 7.5 Metode Pelatihan Tenaga Kerja

### 1. Metode On The Job Training

Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya.

### 2. Metode Vestibule atau balai

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang disunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama, misalnya pelatihan pekerjaan, pengetikan klerek, operator mesin.

### 3. Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh aktivitas pekerjaan.

### 4. Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai tehnik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (bussiness games). Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

### 5. Metode Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (skill) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

#### 6. Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (programmed instruction).

### 7.6 Teknik Pelatihan Tenaga Kerja

Teknik-teknik on the job merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

#### 1. Rotasi jabatan

Perpindahan pekerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam satu unit kerja pada satu perusahaan.

#### 2. Instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan yang digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

#### 3. Magang (apprenticeships)

Proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman, pendekatan ini dapat di kombinasikan dengan latihan off the job.

#### 4. Coaching

Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka, hubungannya seperti karyawan sebagai bawahan.

#### 5. Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi nyata.

Teknik-teknik off the job, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentrasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

1. Metode studi kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan.

2. Kuliah

Suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi melalui diskusi atau pembahasan dikelas banyak peserta dan biaya lebih murah

3. Studi sendiri

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul tertulis dan kaset atau video tanpa rekaman, studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit intruksi

4. Program computer

Metode ini menggunakan komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah, intruksi-intruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu (psikologi, pendidikan, dll) spesialisasi bidang tertentu menyusun teks dan kasus pemrograman menterjemahkan masalah-masalah kedalam bahasa komputer

5. Komperensi

Tujuan nya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta untuk mengubah sikap karyawan, proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya

## 6. Presentasi

Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu S.P, Edisi Revisi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta

R.W, Mondy. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga

Siswanto, H. B. M.Si., 2005, Pengantar Manajemen, PT Bumi Aksara, Jakarta

Pengertian menurut Zeffane (2003, p24-25) dan Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004, p125)

Berger, L . and Dorothy Berber. (2011). The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting the Best People. 2nd. New York: McGraw-Hill Companies.

CIPD (2007). Talent Management Fact Sheet, CIPD, London.

Executive Report. (2009). State of Global Talent. Management. Fourth Annual Softscape Global HR Survey Reveals.

Michaels, E G, Handfi eld-Jones, H and Axelrod, B (2001).The War for Talent. Harvard Boston, MA.: Harvard Business School Press. Introducing Talent Management,” Dale Carnegie Training, William J.

Rothwell, Ph.D., SPHR, Dale Carnegie Training, 2007.Rothwell, W. (2001). Effective Succession Planning. New Yoork: AMACON

Rothwell, W. (2005). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. 3rd ed. New York: Amacom.

Smilansky, Jonathan PhD . (2006). Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders. New Yoork: AMACON

The most effective ways to keep people performing or high achievers Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015. Boston: The Boston

Consulting Group, (2008). Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015.

Syamsul Bachri Thalib, Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif, hlm.199-200

Dessler, G. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Ilham. 2002. Analisis Hubungan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Good Year Indonesia. Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.

Mangkunegara, A.A. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosda Karya, Bandung.

Santoso, G. 2004. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Prestasi Pustaka, Jakarta.