

Kekuatan

MANAJEMEN

dalam
Pengembangan

PERSONALIA

Fifi Hasmawati, MSi



KEKUATAN
MANAJEMEN
DALAM PENGEMBANGAN
PERSONALIA

Penyusun
Fifi Hasmawati, Msi

MEDAN

2011

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KTD)
Hasmawati, Fifi
Kekuatan Manajemen dalam Pengembangan Personalia/ Fifi Hasmawita,
Zainal Arifin; cet. 1 Medan, Duta Azhar, 2011
viii+180 hlm; 148x 210 mm.
ISBN 978-979-3588-49-0

Manajemen 1. Judul II. Hasmawati III. Arifin

Hakcipta Terpelihara. Tidak dibenarkan mencetak sebelum
mendapat izin tertulis dari penerbit

Kekuatan Manajemen dalam Pengembangan Personalia

Penulis

Fifi Hasmawati, MSi

Editor

Dr. H. Zainal Arifin, MA

Lay out & Disain Cover:

Abu Arif Billah

Penerbit Duta Azhar,
Jln. Sunggal Besar KM 7,5
Belakang Masjid al-Ikhwan No. 7 Medan Sumut 20128
Email: arifbillah25@gmail.com

Cetakan Pertama, April 2008
Cetakan Kedua, Tambahan dan Revisi, April 2011

KATA PENGANTAR

Perkembangan teknologi yang tinggi (High Tecnology) sejalan dengan tingkat pendidikan yang semakin berkembang pesat, membuat manajemen menjadi suatu unsur yang penting yang harus dilakukan untuk mendapatkan kinerja kerja dengan tingkat effisien dan effektivitas yang tinggi.

Personalia adalah satu unsur yang sangat penting dalam meningkatkan kenerja produktivitas di setiap kegiatan.

Manajemen dalam tubuh person atau individu yang bekerja sama sangat penting, dengan adanya unsur-unsur manajemen yang terlaksana dan terkoordinir dengan baik ditunjang dengan kemampuan dari sumber daya manusianya yang profesional, tentu suatu badan usaha apapun bentuknya akan terlihat kemajuan yang pesat baik dari segi output ataupun profesionalisme usahanya.

Manajemen Personalia ini sangat penting untuk dapat membantu usaha agar tetap survivel dan berkembang dengan baik sehingga tujuan dapat terealisasikan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan pada semua pihak yang telah membantu penulish buku yang penulis

tidak dapat sebutkan satu persatu, akhirnya semoga buku dapat bermanfaat untuk kita semua.

Wassalam
Medan Februari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I	
Pengertian, Sejarah dan Ruang Lingkup Manajemen Personalia	1
1. Definisi manajemen dan Manajemen Personalia	1
2. Sejarah manajemn Personalia	9
3. Ruang Lingkup dan Fungsi Manajemen Personalia	12
BAB II	
Perencanaan Dan Seleksi Personalia	21
1. Definisi Perencanaan Tenaga Kerja	21
2. Proses Perencanaan	24
3. Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja dan Pengaruh Tenaga Kerja	29
BAB III	
Penarikan Tenaga Kerja	37
1. Analisi Pekerjaan	37
2. Manfaat Analisis Jabatan	41
3. Sebab Rekrutmen	45
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen	50
BAB IV	
Sumber Tenaga Kerja	53
1. Sumber dari Dalam Perusahaan	53
2. Sumber dari Luar Perusahaan	54

BAB V	
Seleksi dan Penempatan	
1. Pengertian dan Kebijakan Seleksi	59
2. Syarat-syarat Penentuan Kualitas Dalam Seleksi	60
3. Orientasi	66
BAB VI	
Pelatihan Dan Pengembangan	
1. Pengertian dan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	67
2. Perencanaan dan Penetapan Kebutuhan Latihan	67
3. Tahap-tahap Pelatihan	70 77
BAB VII	
Penilaian Pegawai	
1. Manfaat dan Tujuan Penilaian	87
2. Syarat syarat dan pengadaan penilaian pegawai	87
3. Metode Penilaian	89 92
BAB VIII	
Promosi dan Produktivitas	
1. Pengertian	99
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Promosi dan Produktifitas	99
3. Penurunan (Demotion) dan Pemindahan (Mutasi) Tenaga kerja	101 105
BAB IX	
Motivasi	
1. Pengertian	113
2. Motivasi dan Kepuasan	113
3. Teori-teori Motivasi	115 119
Daftar Pustaka	133

BAB I PENGERTIAN, SEJARAH DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERSONALIA

I. DEFINISI MANAJEMEN DAN MANAJEMEN PERSONALIA

Masalah ketenagakerjaan di suatu lingkungan suatu organisasi maupun suatu instansi sangat menentukan dalam perkembangan usahanya, karena personalia merupakan hal yang sangat menentukan dalam proses produksi sampai terjadinya output yang siap dipasarkan. Setiap organisasi yang termanajementi dengan baik maka tingkat keberhasilannya sangat besar, ini semua karena setiap kegiatan pelaksanaan terencana, terkoordinir dan terkontrol bahkan terevaluasi dengan baik.

Istilah manajemen adalah istilah Inggris, dan di Indonesia lebih dikenal dalam arti yang berasal dari Amerika Serikat. 'Managemen' dikenal luas di Filipina sebagai daerah jajahan Amerika. Demikian pula di Singapura, Malaysia, hanya saja berbeda isinya dari Filipina, karena lebih condong ke ajaran-ajaran yang berasal dari Inggris.

Manajemen adalah istilah yang berasal dari bahasa dan alam pikiran bangsa Inggris dan Amerika, oleh sebab itu perbedaan dasar kebudayaan yang terlampau jauh, lebih-lebih Amerika Serikat di mana tidak pernah ada kerajaan dan tidak ada budaya yang didasarkan pada Agama.

Demikian juga dengan manajemen Indonesia, di mana mentalitas bangsa selama 20 tahun belakangan ini, maka cocok bangsa kita berpikir secara administratif yakni berpikir secara organisasi tata usaha manajemen, yang kemudian ditingkatkan kemampuan manajemennya dalam rangka administratif tersebut

Jika manajemen diajarkan dan dilatih secara terlepas dari administratif, maka organisasi dan tata usahanya tidak teratur atau sembrautan. Berpikir secara manajemen adalah berpikir mengendalikan, mengarahkan dan memanfaatkan segala apa (faktor-faktor, sumber-sumber daya) yang menurut perencanaan (planning) diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu prapta (objective) atau tujuan (goal) yang tertentu.

Ekonomi personalia merupakan cabang dari ilmu ekonomi manajemen yang menitik beratkan pada bagian personalia atau kepegawaian. Untuk dapat memberikan pengertian yang jelas dari manajemen personalia, lebih dahulu kita memilah pengertian manajemen dan personalia. Banyak pengertian manajemen secara teoritis yang diberikan oleh pemikir-pemikir ekonomi kita. Earl P Strong menyebutkan manajemen sebagai berikut, Administrative Management, Financial Management, Factory and Production Management, Markeing Management, Purchasing and Warehouse Management, Building and Space Management, Personel Management, Office

Management, Record Management and International Management. (Earl.P.Strong, 125-178: 1965)

Managemen sering didefinisikan adalah "the art of getting things done through the effort of other people". Definisi ini sama dengan yang diberikan oleh Newman and Terry, Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain. P.I. Oey Liang Lee membatasi manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengontrolan "human and natural resources" (terutama human resources) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Henry Fayol mengatakan unsur-unsur manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengontrolan.

Dengan planning atau perencanaan di maksudkan penetapan terlebih dahulu apa yang akan dilaksanakan kemudian dalam batas waktu tertentu dengan penggunaan faktor produksi tertentu untuk mendapatkan hasil tertentu. Organizing atau pengorganisasian dimaksudkan mengadakan hubungan yang tepat antara seluruh tenaga kerja dengan maksud agar mereka bekerja secara efisien dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Staffing atau penyusunan berarti menyusun tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tersedia tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan. Diecting atau pengarahan berarti menjuruskan atau membimbing

bawahan agar apa yang sedang dikerjakan sesuai dengan yang direncanakan. Controlling atau pengawasan berarti mengamati-amati dan memperbaiki tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan dari bawahan agar apa yang sedang dikerjakan sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut M.Manulang, ada hal berikutnya yang menjadi perhatian dari definisi manajemen di atas adalah pertanyaan apakah yang menjadi alat pemimpin untuk merealisasikan tujuannya "human resources kah atau naural resources", sebetulnya sudah jelas bahwa untuk mencapai suatu tujuannya, faktor manusia selalu ikut serta, sebab dalam natural recourses sudah tercangkup unsur tenaga kerja manusia. Setiap pemimpin untuk mencapai tujuannya harus ada bantuan human resources, seorang pemimpin tidak mempunyai bawahan tidak dapat di sebut seorang pemimpin, pemimpin adalah mereka yang mempunyai bawahan atau pengikut. Namun tidak dapat dipungkiri lagi bahwa manusia tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia tidak dapat menghasilkan sesuatu tanpa adanya faktor-faktor produksi lainnya yaitu uang, mesin-mesin dan material. Demikian pula bahwa dari pimpinan hanya dapat menghasilkan sesuatu jika tersedia faktor-faktor tersebut tadi.

Walaupun tampaknya ada perbedaan dalam memberikan batasan mengenai manajemen, namun pada umumnya pengertian manajemen dimaksudkan sama oleh para ahlinya. Sebelum sampai kepada pertanyaan siapa yang

dapat digolongkan ke dalam tenaga kerja manajemen itu, maka ada baik mengambil suatu pengertian yang lebih mencangkup dan memenuhi dari semua pengertian tersebut.

Dalam litaratur manajemen umum dinyatakan bahwa alat manajemen (tool of management) untuk mencapai tujuan adalah enam 'M' yaitu Man, money, Materials, Machine, Methode dan Market (Manusia, Uang, Material, Mesin, Metode dan Pasar). Manajemen berusaha untuk merealisasikan tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.

Praktek manajemen menunjukkan bahwa fungsi atau kegiatan manajemen (planning, organizing, actuating, controlling) secara langsung maupun tidak selalu bersangkutan dengan unsur manusia, planning dalam manajemen adalah ciptaan manusia, untuk mengkoordinasi atau mengatur unsur manusia, actuating adalah proses menggerakkan manusia-manusia anggota organisasi, sedangkan controlling diadakan agar pelaksanaan manajemen (manusia-manusia) selalu dapat meningkatkan hasil kerjanya.

Maka manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Istilah personalia atau kepegawaian mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu

organisasi. Dengan demikian manajemen personalia adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya pada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi.

Manajemen personalia sebagai cabang dari ilmu manajemen, perbedaannya jika manajemen menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal manusia dalam hubungan kerja dengan tidak melupakan faktor-faktor produksi lainnya, maka personel manajemen khusus menitikberatkan perhatiannya kepada faktor produksi tenaga kerja. Namun personel manajemen pun tidak dapat mengabaikan seluruhnya hal-hal yang berhubungan dengan tenaga kerja. Untuk mendapatkan seorang tenaga kerja yang dapat bekerja secara efisien dan efektif, harus diperhatikan lingkungan tempat ia bekerja, peralatan yang digunakan, besarnya kompensasi, dan metode yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Memberikan fasilitas untuk perkembangan pegawai dan rasa partisipasi pegawai di dalam suatu organisasi merupakan sasaran dari manajemen personalia.

Dengan adanya manajemen personalia diharapkan akan merealisasikan "production minded" dan "people minded". Dengan kata lain manajemen personalia bertujuan agar setiap tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat bekerja sama dengan teman sekerja untuk merealisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja para tenaga kerja. Maka dari uraian tersebut manajemen personalia dapat dirumuskan seni dan ilmu untuk

memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja para tenaga kerja. (Manullang, 2000: 7)

Manajemen personalia mencakup sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan terutama yang modern yang dikenal dengan sektor formal. Tugas dari manajemen personalia ini adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara dengan mana manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Organisasi-organisasi adalah peralatan sosial dan teknologi yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan-tujuan yang kompleks yang tidak mungkin dilaksanakan oleh perorangan. Organisasi-organisasi tersebut dapat dipandang sebagai unit-unit di mana terjadi proses input-input tertentu dari suatu lingkungan untuk tujuan penciptaan output-output khusus yang diperlukan oleh masyarakat berupa barang-barang dan jasa-jasa. Masyarakat memerlukan bermacam-macam jenis organisasi seperti lembaga-lembaga pendidikan, rumah sakit, lembaga-lembaga keamanan dan perusahaan-perusahaan bisnis. Manusia tidak hanya mengonsumsi barang-barang yang disukainya tetapi mereka juga merupakan pusat penting di dalam memproses atau mentransformasikan unit-unit organisasi (Barthos.B,1999: 2).

Selanjutnya seperti yang dikutip oleh Manullang, Michael J Jucius membatasi manajemen personalia sebagai berikut:

"the field of management which has to do with planning, organizing and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labour force, in such that the

- a. Objective for wich the company is established are attained economically and effectively.
- b. Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree
- c. Objectives of the community are duly considered and served.

BPA UGM, membatasi manajemen personalia atau personnel Administration sebagai berikut "segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Paul Pigors dan Charles A Myers, "Personnel Administration is the art of acquiring, developing and maintaining a competent work force in such a manner as to accomplish with maximum efficiency and economy the functions and objectives of the organization.

John B Miner dan Mary Green Miner mengatakan "Personnel Management may be defined as involving the development, application and evaluation of policies, procedures, method and programs relating to the individual in the organization.

2. SEJARAH MANAJEMEN PERSONALIA

Ilmu manajemen timbul sejak permulaan abad kedua puluh, yang dirintis oleh bapak manajemen pada abad kesembilan belas oleh Taylor. Manajemen personalia merupakan cabang dari manajemen yang telah dipraktekkan sejak adanya hubungan antara atasan dan bawahan atau superior-subordinates.

Hubungan antara atasan dan bawah yang efektif dan effesien dan ditunjang oleh kegairahan bekerja, dapat meningkatkan output yang lebih baik. Keharmonisan team kerja ini dapat membantu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi menjadi lebih baik dan lebih berhasil.

Ada beberapa sebab, mengapa pada permulaan abad kedua puluh banyak perhatian terhadap masalah-masalah personalia, ini dapat digolongkan ke dalam lima sebab, yaitu:

- a. Perkembangan Scientific management yang dipelopori oleh Taylor.
- b. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia Pertama bagi negara-negara yang memasuki peperangan.
- c. Kemajuan dari serikat-serikat kerja
- d. Semakin meningkatnya turut campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh dan
- e. Akibat depresi besar tahun 1930.

Kemajuan dari ilmu manajemen yang dipelopori Taylor dan Gilberth dengan menambah prestasi kerja buruh

dengan jalan memberikan upah yang tinggi pada buruh yang memiliki prestasi yang tinggi dan membuang gerak-gerak buruh yang dianggap tidak perlu, semua ini ditentang oleh serikat kerja di Amerika Serikat, mereka beranggapan bahwa hasil ilmu pengetahuan ini telah membuat buruh seakan-akan mesin dan adanya pemberian upah yang tidak adil kepada para pekerja dan tidak ikut sertanya buruh dalam pengambilan keputusan menyebabkan mereka menolak diterapkan ilmu pengetahuan yang baru itu. Timbulnya pertentangan yang demikian rupa merangsang adanya perhatian untuk memikirkan lebih lanjut lagi masalah-masalah tenaga kerja dalam badan usaha.

Dengan adanya Perang Dunia I seiring dengan meningkatnya jumlah permintaan akan tenaga kerja untuk tujuan militer maupun untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada dunia industri yang menghasilkan atau memproduksi kebutuhan-kebutuhan perang. Ini menyebabkan perhatian khusus oleh pemerintah dalam penggunaan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Di Amerika Serikat timbul *classification of personnel intelligence test*, di Inggris didirikan *industri health board* yang bertugas mengadakan penyelidikan secara intensif tentang kesehatan, dan kecelakaan dari pegawai di perusahaan industri. Demikian pula di Jerman didirikan beberapa lembaga penyelidikan khusus mempelajari masalah-masalah personalia dalam badan usaha. Di Soviet

Rusia dengan tujuan yang sama juga didirikan *central institute for the science of labour*. (Dale Yale, 1951: 30)

Dengan kemajuan serikat-serikat buruh ini di organisasi maupun perusahaan membantu mereka dalam mengatasi masalah antara buruh dan majikan, mereka turut membantu permasalahan yang dihadapi para pekerja, semua ini membuat perhatian yang lebih bagi pemilik modal terutama dalam masalah ketenagakerjaan yang akan mereka rekrut.. Sejalan dengan perkembangan serikat buruh tersebut membuat peranan pemerintah semakin besar, pemerintah mulai memperhatikan bagaimana pentingnya peranan buruh dan majikan dalam proses produksi, bentuk campur tangan pemerintah sangat penting dengan dikeluarkannya perundang-undangan sosial dan perundang-undangan kerja (undang-undang perburuhan). Penetapan pemerintah tentang peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan lainnya, ini juga merupakan suatu hal yang tidak boleh dilewatkan begitu saja oleh para pimpinan perusahaan. Pengetahuan masyarakat menuntut bahwa tingkat kesejahteraan sosial ekonomi masyarakat golongan lemah tidak saja tanggung jawab dari majikan tapi juga tanggung jawab bersama.

Peranan pemerintah semakin besar pada saat terjadinya depresi ekonomi hampir melanda seluruh dunia pada tahun 1930. Pemerintah banyak mengatur hubungan kerja antara pimpinan dan para pekerjanya, agar para pekerja ini tidak semena-mena dibuat oleh pimpinannya.

Dengan demikian masalah-masalah personalia bukan saja tanggung jawab dari menejer perusahaan saja, melainkan banyak pihak yang bertanggung jawab atasnya. Dalam suatu badan usaha ada satu bagian yang dibentuk untuk menangani atau mengatasi masalah personalia di perusahaan mereka, dengan mengangkat seorang menejer personalia sebagai pimpinan bagian ini.

3. RUANG LINGKUP DAN FUNGSI MANAJEMEN PERSONALIA

Fungsi personalia merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam suatu badan usaha maupun suatu organisasi. Untuk perusahaan atau badan usaha yang masih tergolong kecil bagian personalia ini biasanya langsung dipegang oleh pimpinan perusahaan, karena jumlah karyawan yang terkait dengan kegiatan perusahaan masih dalam jumlah yang kecil dan masih dapat langsung diawasi oleh pimpinan perusahaan. Yang baik dan sesering mungkin, intensitas pertemuan yang sering terjadi dalam perusahaan yang kecil ini memungkinkan hal tersebut bisa terjadi.

Untuk perusahaan atau badan usaha yang mempunyai volume usaha yang besar, hal tersebut di atas tidak bisa terjadi. Aktivitas kegiatan personalia harus didelegasikan kepada satu bagian tertentu, yaitu seorang manajer personalia. Segala aktivitas kegiatan yang berhubungan dengan fungsi personalia dilakukan atau dikerjakan oleh bagian unit personalia. Adanya pembatasan tugas yang jelas dari setiap unit yang ada, membuat seorang menejer

personalia menjadi lebih terfokus pada masalah kepegawaian di lingkungan perusahaan.

Di dalam menentukan seorang menejer personalia yang akan memberikan bantuan dan layanan kepada unit lain di bidang personalia atau kepegawaian, maka ia haruslah seorang yang memang mempunyai pendidikan dan keahlian di bidangnya.

Dalam perusahaan besar fungsi personalia dikerjakan oleh tiga golongan menejer (Manulang, 2000:21) yaitu:

1. Top Menejer (menejer puncak)
2. Menejer Personalia dan
3. Menejer lainnya yaitu ;
 - menejer-menejer menengah dan
 - manajer-manajer pertama

Pada umumnya yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan mengenai tugas-tugas personalia ada tiga yaitu:

1. Procuring -> memperoleh tenaga kerja
Adapun tugas dari bidang ini mencakup:
 - a. Membuat anggaran tenaga kerja
 - b. Menarik tenaga kerja
 - c. Membuat job analysis, job description dan job specification
 - d. Menetapkan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja
 - e. Mengadakan seleksi terhadap calon tenaga kerja.
2. Developing -> mengembangkan
Tugas bidang ini mencakup:

- a. Melatih dan mendidik tenaga kerja
- b. Mempromosikan dan memindahkan tenaga kerja
- c. Mengadakan penilaian kecakapan tenaga kerja

3. Maintaining → manfaat

Kegiatan tugas pada bagian ini mencakup:

- a. Memberhentikan tenaga kerja
- b. Memensiunkan tenaga kerja
- c. Memberi kompensasi
- d. Mengurus kesejahteraan pegawai termasuk pembayaran upah, perumahan, rekreasi, pengobatan dan lain sebagainya.

Dalam suatu perusahaan pada umumnya kita dapat empat macam hubungan antara atasan dan bawahan yaitu:

1. Line relation

Maksud dari line relation ini hubungan antara atasan dan bawahan, bisa berbentuk instruksi, pemberian saran atau yang lainnya. Seorang menejer personalia mempunyai atau hubungan lini dengan bawahannya yakni hubungan pengambilan keputusan yang langsung berhubungan untuk mencapai tujuan akhir pada bagian personalia.

2. Functional relation

Maksud dari functional relation hubungan antara sesuatu pejabat dengan pejabat-pejabat lainnya di mana pejabat pertama memberikan bantuan dan layanan kepada pejabat ke dua dalam bidang

keahliannya. Seorang menejer personalia harus bisa berkoordinasi dan berkerjasama dengan kepala bagian lainnya dalam perusahaan, agar mereka bersama-sama mengarahkan kegiatan mereka kepada tujuan yang sama.

3. Staf relation

4. Lateral relation

Untuk seorang menejer personalia harus memiliki tiga macam hubungan di atas, line relation, fungsional relation, dan lateral relation. Seorang menejer harus mempunyai fungsi-fungsi umum seorang menejer, maka menejer personalia harus mempunyai fungsi-fungsi umum tersebut maka ia akan dapat membuat atau merencanakan, mengorganisasikan, menyusun, mengarahkan dan mengawasi faktor-faktor produksi terutama tenaga kerja supaya benar-benar dapat merealisasikan tujuan bagiannya. Selanjutnya ia harus menggerakkan faktor-faktor produksi yang ada padanya sehingga dapat memberikan layanan dan service yang sebaik-baiknya kepada setiap bagian perusahaan atau kepada setiap manajer dalam perusahaan atau kepada setiap menejer dalam perusahaan dalam pelaksanaan fungsi personalia. Secara garis besar aktivitas-aktivitas yang tercakup dalam fungsional personalia, meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Membuat anggaran tenaga kerja
2. Menarik tenaga kerja

3. Membuat job analysis, job description dan job specification.
4. Menilai dan memilih sumber-sumber tenaga kerja
5. Mengadakan seleksi tenaga kerja
6. Melatih dan mendidik tenaga kerja
7. Memindahkan dan mempromosikan tenaga kerja
8. Memberi kompensasi kepada tenaga kerja
9. Memberhentikan tenaga kerja
10. Memotiver tenaga kerja
11. Memensiunkan tenaga kerja

Dengan ada perencana tenaga kerja perusahaan berupaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang ada pada dirinya seefektif mungkin sehingga diperoleh kepuasan bagi tenaga kerja dan memuaskan bagi perusahaan.

4. RUANG LINGKUP MSDM VERSUS MANAJEMEN PERSONALIA

Ruang lingkup manajemen personalia sudah kita bahas di atas tapi untuk dapat membedakannya dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) baiknya kita bahas sedikit ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia ini. Seperti kita ketahui manajemen personalia lebih banyak keterkaitannya dengan sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan, yang dikenal dengan sektor modern. Seorang menejer personalia mempunyai tugas mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia

dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya

Fungsi personalia merupakan hal yang penting untuk setiap menejer, karena para pimpinan memperoleh hasil melalui bawahannya, untuk dapat meningkatkan prestasi kerja pimpinan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan personalia. Dalam suatu perusahaan unit personalia berperan memberikan pelayanan atau bantuan di bidang personalia kepada setiap menejer perusahaan, karena ia ahli dalam bidang personalia. Unit personalia tidak sama statusnya dengan unit lainnya, sebab unit personalia memberikan bantuan dalam bidang personalia terhadap fungsi-fungsi lini dalam perusahaan, di mana dalam menjalankan tugasnya dikerjakan oleh tiga golongan menejer yang telah kita bahas sebelumnya.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia seperti yang dikutip oleh Faustino dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, semua aktivitas yang meliputi dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti yang dikatakan Russel Bernandin bahwa, "....all deciasion which affect the work force concern the organizations human resource management fuction". Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM secara umum meliputi:

1. Rancangan organisasi,
2. Staffing,
3. Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan /compliance,

4. Menejemen performansi,
5. Pengembangan Pekerja dan organisasi dan
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat.

Di mana Russel menggambarkan hubungan itu dalam suatu bagan kotak berikut

Gambar 1 Kegiatan yang umum tercakup dalam lingkungan MSDM

Rancangan Organisasi Manajemen Performasi

- Perencanaan MSDM - Penilaian Menejemen/MBO
- Analisis Pekerjaan - Program peningkatan/Produktivitas
- Rancangan Pekerjaan - Penilaian performasi yang di fokus-
- Tim kerja (sistem sosiotehnik) kan pada klein
- Sistem informasi

Staffing Pengembangan pekerjaan Dan organisasi

- Rekrut/interview/mempekerjakan -Pengembangan pengawasan/menejm
- Affirmative action -Perencanaan/pengembangan karier
- Promosi/pemindahan/separasi -Program pembinaan/asisten pekerja
- Pengangkatan/orientasi -Program persiapan pensiun
- Metode seleksi pekerja -Penelitian terhadap sikap

Sistem reward,tunjangan dan Komunikasi dan relasi/publik Pematuhan

- Program keamanan -Sistem informasi/laporan/catatan SDM
- Prosuder pengaduan/disiplin - Komunikasi/publikasi pekerja
- Administrasi kompensasi - Sistem penyaranan
- Administrasi pengupahan/penggajian - Penelitian SDM
- Rencana pembagian keuntungan/pensiun
- Hubungan kerja

Sumber: Bernandin & Russel, *Human Resource manag and An Exprimnt Approach*, McGraw Hill, 1999:13

BAB II PERENCANAAN DAN SELEKSI PERSONALIA

1. DEFINISI PERENCANAAN TENAGA KERJA

Dalam melakukan berbagai kegiatan apapun, maka terlebih dahulu dibuat perencanaannya. Adanya perencanaan membuat jelas apa yang akan dilaksanakan dan tujuan apa yang hendak dicapai. Salah satu fungsi seorang menejer adalah membuat rencana kerja, menejer personalia mampu membuat perencanaan tenaga kerja atau perencanaan sumber daya manusia (manpower planning) untuk jangka waktu tertentu agar jelas apa yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Artinya dalam melakukan berbagai kegiatan, atau apapun bentuk kegiatan yang akan dilakukan, terlebih dahulu dibuat perencanaan agar pelaksanaannya nanti dapat berjalan dengan baik dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Perencanaan dalam personalia menjalankan fungsi dari perencanaan tenaga kerja, sering disebut dengan perencanaan sumber daya manusia, dengan demikian jelas bahwa tujuan dari personalia adalah sumber daya manusianya yang dapat berhasil guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen

yang lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat. (Sondang P,1993:41)

Definisi perencanaan tenaga kerja atau manpower planning diberikan juga oleh beberapa penulis manajemen personalia seperti John B Miner, "a process which seeks to ensure that the righ number and kind of people will be at the right time in the fuure, capable of doing those things which are needed so that the organization can countinue to actieve its goals" (Miner and Miner,155:173).

Kata yang tepat yang juga merupakan kata kunci dalam berbagai kontekual pada perencanaan tenaga kerja ini mencakup,

- a. Penunaian kewajiban sosial organisasi
- b. Pencapaian tujuan organisasi
- c. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari anggota organisasi tersebut

Perencanaan sumber daya manusia sebenarnya berkaitan dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan (problems), ancaman-ancaman (threats), dan peluang-peluang (opportunities) atau PTOs, dalam organisasi dan lingkungan organisasi (Faustino, 2003: 83-84).

Straus dan Sayles, juga memberikan definisi perencanaan tenaga kerja "Manpower planning represents a systems approach to personnel in which the emphasis is on the interrelationships among various personnel policies and programs" (Strauss and Sayles, 375: 1977)

Dale Yoder mengatakan Manpower Planning lebih memfokuskan pada supply tenaga kerja yang handal di bidang yang diinginkan, penggunaan tenaga kerja yang efektif, penempatan tenaga kerja yang tepat serta kualitas dan kuantitas tenaga kerja dalam suatu perusahaan.

Michael Armstrong (1994:121) memberikan definisi perencanaan tenaga kerja seperti yang kutip oleh Manulang berikut "Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memastikan bahwa organisasi mengetahui dan mendapatkan orang yang dibutuhkannya untuk menjalankan kegiatan usaha sekarang dan mendatang. Perencanaan ini dimulai dari sasaran strategis perusahaan dan analisis sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapainya perencanaan sumber daya manusia. Mengatur perencanaan kuantitatif dan kualitatif.

Perencanaan ini menjadi dasar program penerimaan pegawai dan untuk rencana pengembangan sumber daya manusia". Sasaran dari perencanaan sumber daya manusia ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya yang diperlukan, serta kemampuan mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan dari sumber daya manusia.

Dari semua definisi perencanaan tenaga kerja dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah agar dapat menyediakan tenaga kerja yang tepat

untuk tugas yang tepat dan kedudukan atau jabatan yang tepat untuknya. Artinya perusahaan mempunyai ketersediaan tenaga kerja yang profesional untuk bidang-bidang tertentu yang diinginkannya guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain sasaran perencanaan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa organisasi, pertama, mendapatkan dan mempertahankan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang diperlukan. Kedua, mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia.

2. PROSES PERENCANAAN TENAGA KERJA

Proses perencanaan tenaga kerja sangat penting dan perlu dilalui karena akan memberikan manfaat yang multi purpose atau manfaat ganda. Dengan adanya perencanaan memungkinkan adanya pemanfaat yang baik dalam penggunaan tenaga kerja yang ada secara lebih efisien dan efektif.

Untuk membuat perencanaan tenaga kerja pertamanya kita harus mendata jumlah tenaga kerja yang ada pada masing-masing unit yang ada, kualifikasi masing-masing tenaga kerja, masa kerja, kemampuan, pendidikan, keahlian dari masing-masing tenaga kerja, minat atau perhatian tenaga kerja. Ini semua akan menjadi dasar kita untuk penyusunan dalam rangka promosi tenaga kerja, program latihan dan pendidikan, dan mutasi tenaga kerja. Hasil dari data-data yang didapat akan dibuat suatu susunan rencana

yang nantinya akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, seperti promosi, mutasi, atau untuk mengisi lowongan kerja di masa yang akan datang.

Dalam proses penyusunan perencanaan tenaga kerja ada dua aktivitas yang harus dilakukan:

1. Aktivitas pertama

menetapkan kebutuhan tenaga kerja, untuk kegiatan ini harus dibuat rencana strategi perusahaan dan perkiraan tingkat kegiatan masa datang, ada beberapa langkah-langkah yang harus dilalui dalam menentukan rencana strategi untuk menetapkan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang, yaitu:

→ Pertama penilaian manajerial, ini merupakan metode yang memperkirakan perkembangan dan beban di masa yang akan datang, baru kemudian ditentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Artinya dalam membuat perencanaan tenaga kerja di lihat hubungan antara tingkat kegiatan dan kebutuhan akan manusia, yang juga memperhatikan pengaruh teknologi dan perkembangan kebutuhan tenaga kerja.

→ Kedua dengan menggunakan analisis rasio kecenderungan, metode ini mempelajari rasio yang ada antara tingkat kegiatan dan jumlah tenaga kerja dan memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa

yang akan datang dengan perubahan umum yang terjadi.

→ Ketiga, dengan metode work study metode ini menggunakan teknik pengukuran kerja, dengan menetapkan berapa banyak waktu yang diperlukan untuk sebuah pekerjaan dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan memperhitungkan jam istirahat, absensi dan waktu menganggur.

→ Keempat metode analisis keterampilan atau keahlian dilakukan dengan menilai perubahan keterampilan dan keahlian yang ada pada setiap tenaga kerja yang sekarang dan yang akan datang yang mungkin dimiliki oleh setiap tenaga kerja. Perencanaan strategi ini dihubungkan dengan proyeksi kebutuhan produk atau output dari perusahaan, yang nantinya akan mempengaruhi keahlian dan keterampilan dari tenaga kerja atau sumber daya manusia pada perusahaan.

2. Aktivitas kedua adalah

Penyediaan tenaga kerja, untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang akan diterima melalui perkiraan intern dan ekstern. Suplai internal diproyeksi berdasarkan:

1. Analisis sumber daya yang ada
3. Analisis pemborosan

4. Penilaian perubahan dalam kondisi kerja dan absensi
5. Perkiraan hasil program pelatihan (Manulang, 31:2000)

Dalam analisis sumber daya memperhitungkan gerakan rasio antara staf, kecenderungan rasio dapat menjadi dasar untuk perubahan dalam suplai tenaga kerja.

Analisis pemborosan, analisis ini memperhitungkan jumlah tenaga kerja yang keluar dan masuk, artinya banyak tenaga kerja yang keluar akan mempengaruhi rencana penerimaan tenaga kerja, alasan yang digunakan untuk keluarnya tenaga kerja dari perusahaan harus diperhitungkan agar tidak terjadi pemborosan pegawai.

Penilaian perubahan dalam kondisi kerja dan absensi ini sebagai dasar untuk proyeksi jumlah jam kerja yang akan datang. Hal ini juga mempengaruhi, standar jenis kerja, jangka waktu liburan, peraturan pensiun, dan peraturan mempekerjakan wanita.

Perkiraan hasil program pelatihan, tujuannya untuk dapat memperkirakan kemungkinan adanya hilang atau berhenti tenaga kerja, agar dapat diambil tindakan atau langkah-langkah yang dapat mengatasi kehilangan tenaga kerja yang terlatih. Karenanya suplai tenaga kerja yang terampil tetap tersedia untuk mengatasi tersebut diadakan program pelatihan.

Menurut Manulang, suplai internal di atas dapat pula dilakukan dengan menyusun audit sumber tenaga kerja

internal. Audit internal ini menghasilkan berbagai jenis informasi tentang suplai tenaga kerja dalam organisasi yang meliputi hal-hal berikut:

1. Jumlah tenaga kerja
2. Pengalaman masing-masing tenaga kerja
3. Umur masing-masing tenaga kerja
4. Jabatan yang pernah dipangku masing-masing tenaga kerja
5. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh
6. Kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki
7. Bakat dan minat
8. Kelemahan dan kelebihan masing-masing tenaga kerja

Audit seperti ini ada dua macam yaitu: Audit tenaga kerja operasional dan Audit tenaga kerja manajerial. Data yang diperoleh dari Audit tenaga kerja manajerial isinya sama dengan Audit tenaga kerja operasional.

Tanpa adanya suplai tenaga kerja internal, tidak akan terpenuhi tenaga kerja untuk mengisi lowongan kerja bagi suatu perusahaan. Terlebih bila perusahaan mengadakan ekspansi atau membuka proyek-proyek baru. Untuk memenuhi suplai tenaga kerja pada kondisi suplai internal tidak mampu memenuhi, maka suplai eksternal harus dimanfaatkan. Suplai eksternal ini mempelajari Analisis Pasaran Kerja, yang berhubungan dengan pendidikan, situasi perekonomian, faktor demografi, peraturan-peraturan pemerintah dan lain sebagainya.

Perkiraan suplai tenaga kerja internal dan eksternal tersebut dapat menjadi acuan kita dalam menetapkan jumlah tenaga kerja yang akan diterima selanjutnya untuk masa yang akan datang. Untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang akan datang, dapat dilakukan dengan rekapitulasi antara kebutuhan dan suplai. Manulang dalam bukunya memberikan contoh kebutuhan penyusunan perkiraan suplai tenaga kerja:

-jumlah karyawan yang terampil sekarang	: 120
-jumlah karyawan yang keluar	: 15

	105
-hasil bersih dari program pelatihan	: 5
	----- +
Jumlah karyawan terdidik	: 110
-jumlah yang dibutuhkan	: 130

Jumlah yang akan diterima	: 20

3. MANFAAT PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN PENARIKAN TENAGA KERJA

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang ahli dan terampil di bidangnya, adalah penyeleksian tenaga kerja yang akan direkrut. Ada berapa hal kenapa perusahaan mengadakan penarikan dan penyeleksian tenaga kerja, perusahaan yang baru berdiri yang sangat memerlukan pegawai baru yang cekatan, perluasan kegiatan perusahaan

atau pembukaan anak cabang perusahaan, ataupun ada lowongan kerja yang harus diisi karena adanya pegawai yang diberhentikan, meninggal, pensiun dan mutasi. Penerikan tenaga kerja suatu langkah untuk membangun suatu angkatan kerja yang tangguh. Hal ini dilakukan sebelum seleksi dilakukan, seleksi dilakukan untuk dapat menentukan keserasian pekerjaan dengan tenaga kerja. Agar dapat berhasil dengan baik maka manajemen perlu mempertimbangkan sejumlah faktor. Langkah utama menentukan sifat dan keadaan pekerjaan dan sifat kecakapan dari pekerjanya. Sebelum penarikan tenaga kerja dilakukan manajemen personalia sudah mengetahui kriteria tenaga kerja tersebut dengan pengetahuan atau pengalaman, sifat kepribadian yang diharapkan dari pelamar-pelamar yang akan mereka seleksi nantinya. Untuk dapat mengetahui hal tersebut di atas maka diperlukan analisis pekerjaan yang akan diisi, yang sering kita dengar dengan istilah job analysis.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penarikan tenaga kerja di antaranya:

→ Faktor Intern

Faktor intern ini berasal dari dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi

- Rencana Tenaga kerja atau Sumber daya Manusia Yang diharapkan

- Kebijakan tentang kompensasi pegawai
- Kebijakan status pegawai yang akan direkrut
- Kebijakan promosi dan mutasi pegawai

Menurut Siagian (1989:41) bahwa faktor-faktor intern adalah

- a. Rencana Strategik
- b. Anggaran
- c. Estimasi produksi dan penjualan
- d. Usaha atau kegiatan baru dan
- e. Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan kebijakan apa yang akan diambil. Kebijakan yang diambil untuk kompensasi pegawai sangat membantu gairah kerja dan merangsang para pelamar untuk bekerja di perusahaan. Karena pertimbangan utama seorang bekerja, mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan. Kebijakan kompensasi ini harus transparan seperti gaji, tunjangan-tunjangan, perumahan, kesehatan dan lain-lain. Sesuai kebutuhannya manusia sangat membutuhkan keselamatan, karenanya kebijakan ini sangat menarik bagi pegawai. Kebijakan status pegawai harus mendapat perhatian khusus, apakah para pelamar akan menjadi pegawai tetap, pegawai kontrak, pegawai kontrak atau yang lainnya. Pengisian lapangan pekerjaan melalui penarikan pegawai, harus memperhatikan kondisi perusahaan, apakah menerapkan promosi dari dalam demi menumbuhkan loyalitas atau mengurangi labour turn over

atau menerapkan penarikan tenaga kerja dari luar demi memungkinkan masuknya ide-ide baru dari luar perusahaan, yang harus dipertimbangkan juga segala kebaikan dan keburukan-keburukan, di mana keburukan-keburukan dapat diperkecil maka kebijakan tersebut dilaksanakan, artinya ada alternatif-alternatif yang harus dipertimbangkan untuk menentukan kebijakan tersebut.

→ Faktor Ekstern

Perusahaan yang merupakan suatu badan usaha, yang selalu mempunyai proses dan sistem yang harus dilalui yang bukan saja untuk pertumbuhannya tetapi juga kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Faktor-faktor ekstern juga sangat menentukan seperti jumlah ketersediaan tenaga kerja yang ada di masyarakat, kualitas tenaga kerja yang diharapkan tanpa melihat segolongan pihak-pihak tertentu dalam merekrutnya, juga tidak terlepas dengan undang-undang ketenagakerjaan. Situasi dan kondisi perusahaan sangat menentukan dalam mengambil kebijakan yang terkait dengan faktor ekstern ini, untuk mendapatkan tingkat kualitas dan kuantitas tenaga kerja seperti yang diharapkan maka indenpende dalam perekrutan dan objektivitas sangat diperlukan, sehingga campur tangan golongan atau pihak tertentu tidak ada. Sehingga dalam perekrutan tenaga kerja memang dilaksanakan secara kompetitif yang dapat membuat para tenaga kerja

berkeyakinan positif dalam memenuhi proses penarikan tenaga kerja.

Menurut Siagian (1989:41), faktor ekstern meliputi 6 faktor

- a. Situasi ekonomi
- b. Sosial budaya
- c. Politik
- d. Peraturan perundang-undangan
- e. Teknologi dan
- f. Pesaing

Kedua faktor ini baik intern maupun ekstern saling mempengaruhi dan mendukung satu sama lainnya untuk dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap perencanaan sumber daya manusia.

Perencana tenaga kerja tentu sangat diperlukan, banyak manfaat yang dapat kita peroleh dari perencanaan ini, mulai dari penggunaan tenaga kerja secara efisien dan efektif sampai pada keterkaitannya dengan jumlah anggaran yang akan digunakan. Gaji dan tunjangan merupakan biaya bagi perusahaan, bisa saja mencapai 50-70% dari pengeluaran perusahaan. Dengan data-data yang telah dikumpulkan dalam menyusun perencanaan ini dapat digunakan untuk pengambilan keputusan seperti, promosi, latihan, pendidikan dan mutasi kerja yang juga digunakan untuk mengatasi masalah kekurangan tenaga kerja di masa yang akan datang. Karena dalam penyusunan perencanaan ini

yang pertama kali di data jumlah tenaga kerja yang ada maupun yang akan datang, kualitas dan kemampuan pendidikan serta latihan tenaga kerja, potensi dan bakat serta perhatian tenaga kerja terhadap tujuan perusahaan, tidak luput juga jumlah anggaran yang harus disediakan untuk jumlah tenaga kerja yang ada beserta tunjangannya dan promosi kenaikan yang akan dilakukan.

Ada berapa metode peramalan untuk sumber daya manusia tau sering di sebut dengan forecasting (Faustino,2003:89), yaitu:

1. Inkrementalisme (dekrementalisme) yaitu

Metode perkiraan yang memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi-fluktuasi anggaran.

2. Collective Opinion yaitu

Teknik ini pertama-tama meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber di dalam dan di luar instansi dan kemudian mencapai kesepakatan kelompok mengenai penapisan data tersebut. Informasi ini dikaitkan dengan faktor-faktor luar seperti peraturan perundang-undangan yang mendukung, batas maksimum pegawai dan anggaran, perubahan-perubahan dalam struktur instansi atau tujuan-tujuan, tujuan affirmative action, tawar menawar bersama, atau tekanan-tekanan untuk daya tanggap politik. Faktor-faktor internal tentu mencangkup pemakaian sumber daya manusia

yang ada, kebutuhan-kebutuhan staffing yang di proyeksikan, atau perubahan dalam prioritas-prioritas program.

Proses perencanaan ini biasanya tidak reaksional, artinya kedudukan-kedudukan baru diciptakan atau di hapuskan sebagai reaksi atas prioritas anggaran dari lembaga legislatif ketimbang sebagai reaksi atas efisiensi atau hak-hak para pegawai. Ada dua pendekatan rasional dari perencanaan ini yaitu

1. Categorical And Cluser Forecasting

Pendekatan ini dipakai untuk tingkat

Makro. Teknik ini memperkirakan kebutuhan-kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan, seperti menejer, dokter atau hukum dll. Teknik cluser ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat-syarat keterampilan umum dan mereka dituntut untuk kedudukan lain yang berfungsi. Ini sangat sering dipakai dalam organisasi yang besar.

2. Modeling

Pendekatan dengan metode ini sebagian menggunakan matematis dan komputer dan sebagian tidak.

Dengan melihat faktor di dalam dan di luar organisasi atau instansi yaitu keadaan ekonomi, teknologi, sistem pendidikan, persaingan antara pemegang modal atau

perekrutan tenaga kerja, pasar tenaga kerja, kompensasi antar instansi dan organisasi, jumlah lowongan kerja, dan cara-cara merekrut tenaga kerja. Maka para menejer dapat menggunakan tehnik-tehnik di atas untuk dapat memperkirakan permintaan dan penawaran tenaga kerja, artinya dengan mengurangi suplai sumber daya manusia dari jumlah permintaannya dalam organisasi/instansi, para perencanaan sumber daya manusia dapat menghitung kebutuhannya. Di mana angka tersebut di gunakan untuk mengembangkan program untuk mendapatkan, mengembangkan, dan memakai sumber daya manusia. Di samping itu juga memperhatikan anggaran yang tujuan agar dapat membatasi jumlah sumber daya manusia yang mampu untuk di rekrut oleh suatu instansi atau organisasi, sehingga dapat mengevaluasi pengeluaran yang sebetul tidak di perbolehkan dalam undang-undang atau aturan baik dari dalam dan luar instansi.

BAB III PENARIKAN TENAGA KERJA

Penarikan atau rekrutmen tenaga kerja merupakan proses untuk menerima tenaga kerja dengan cara-cara yang telah di tentukan guna mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kedudukan atau sesuai dengan lowongan yang ada. Bila suatu perusahaan membutuhkan tenaga kerja baru maka dilakukan rekrutmen ini. Maksud di adakan nya rekrutmen ini juga untuk mendapatkan persediaan calon-calon pelamar sehingga perusahaan mempunyai banyak kesempatan untuk melakukan pilihan terhadap para pelamar yang di anggap mampu dan memenuhi kriteria serta standar kualifikasi perusahaan.

1. ANALISIS PEKERJAAN

Rekrutmen dilakukan untuk dapat memenuhi kualifikasi perusahaan, langkah pertama adalah menentukan sifat dan keadaan pekerjaan dan sifat kecakapan dari calon pegawai yang akan diterima, lowongan yang kosong harus segera diisi demi terlaksananya kelancaran pekerjaan yang sedang berjalan.

Rekrutmen dapat dijalankan apabila sudah diketahui calon tenaga kerja yang bagaimana yang dicari, sesuai dengan pengetahuan, pengalaman, sifat dan lainnya yang

sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan untuk menduduki atau mengerjakan suatu pekerjaan yang akan diisi.

Penentuan sifat, keadaan suatu pekerjaan dan kecakapan, sifat pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, disebut dengan job analysis atau analisis jabatan. Analisis s jabatan bukan saja berguna untuk menentukan syarat fisik dan syarat mental dari pegawai yang akan memangku suatu jabatan tapi dapat juga digunakan untuk tujuan lainnya. Dalam analisis pekerjaan ini ada dua langkah utama yaitu

1. Penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, prilaku-prilaku, atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan.
2. Penetapan pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), kecakapan (skill), dan berapa kareteristik lainnya seperti, kepribadian, ketangkasan, mental, fisik dll.

Maka dapat di katakan hasil analisis pekerjaan ini umumnya berupa deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi (content), dan lingkup (scoope) serta kalsifikasi pekerjaan. Tujuan analisis pekerjaan ada beberapa di antaranya (Faustino, 2003: 94):

- a. Job describtion yang mana berisi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban pekerjaan dan tanggung jawab, serta standarisasi pekerjaan.

- b. Job classification, pengelompokan secara sistematis jenis-jenis pekerjaan, biasanya berdasarkan garis wewenang, isi pekerjaan, teknologi dan pada gilirannya berdasarkan manusia.
- c. Job evaluation, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan dan pasar tenaga kerja yang terkait.
- d. Job desing restructuring, merestrukturali sasikan pekerjaan atau merealokasi pekerjaan.
- e. Personnel requirement/ specification. Penyusunan spesifikasi pekerjaan, misalnya knowledge, skill, aptitudes, attributes dan traits, yang diperlukan untuk keberhasilan pekerjaan,
- f. Performance appraisal, penilaian terhadap hasil pekerjaan
- g. Worker training, pelatihan yang digunakan untuk pengembangan tugas yang dapat memberikan kontribusi terhadap hasil pekerjaan
- h. Worker mobility, mobilisasi masuk keluarnya tenaga kerja
- i. Efficiency, adanya standarisasi pekerjaan untuk hasil yang optimal.
- j. Safety, kondisi-kondisi fisik dan lingkungan pekerjaan yang kondungsif.
- k. Human resources planning, artinya perusahaan memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat untuk posisinya, dan memaksimalkan tujuan perusahaan

I. Legal requirements, aturan-aturan dan ketentuan yang ada pada perusahaan

Ada dua cara dalam menganalisis pekerjaan, dengan cara tradisional dan berorientasi pada hasil.

A. Analisis tradisional (Traditional Job Analysis)

Analisis ini meliputi pada tanggung jawab (responsibilities) suatu kedudukan dalam pengendalian pekerjaan, kemudian meliputi kewajiban (duties) dari seseorang sedang memangku jabatan. Terakhir analisis ini meliputi kualifikasi (qualifications) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

Analisis mempunyai kelemahan yaitu, uraian tugas secara umum tidak berdasarkan spesifik dari setiap pekerjaan. Pekerja hanya mengetahui kewajiban dan kualifikasi dari pekerjaan, artinya standar minimal dan orientasi dari pekerjaan tidak begitu jelas.

B. Analisis berorientasikan hasil (Results-Oriented Job Description (RODs))

Analisis ini juga sering disebut dengan output-oriented job description, analisis ini memandang uraian pekerjaan akan menjadi lebih bermanfaat jika uraian pekerjaan memperjelas harapan organisasi, keterkaitan antara tugas, standar, kecakapan dan kualifikasi minimal. Dalam analisis pekerjaan memuat perilaku, kewajiban dan fungsi pekerjaan (tasks), sifat dasar pekerjaan (conditions), standar kuantitas

dan kualitas (standard), kecakapan, pengetahuan dan kemampuan (skill, knowledge, and abilities), pendidikan dan pengalaman yang standar dengan tugas yang diemban (qualifications). Model analisis ini memberikan gambaran yang jelas tentang harapan dan kualifikasi minimal yang di butuhkan, membelikan dampak terhadap produktivitas organisasi dan pekerja, dan memperlihatkan dengan jelas tujuan dan harapan dari perusahaan (MBO) dan pekerja. Namun dalam analisis ini harus adanya peninjauan ulang RODs pada saat-saat tertentu agar selalu berdampak lebih fleksibel, juga kadang-kadang suatu kedudukan tidak mempunyai standar performansi yang tidak dapat di ukur (seperti jabatan pada perusahaan keluarga atau lainnya).

Kedua metode analisis tersebut saling melengkapi satu sama lainnya, tradisional akan menunjukkan struktur pekerjaan dari organisasi dan RODs akan menunjukkan bagaimana kualifikasi yang meningkat berkait dengan (skill, knowledges and abilities) performansi tugas. Artinya perusahaan atau organisasi menggunakan dua jenis uraian kerja, yang tradisional dan yang berorientasi performansi (Performance-Oriented).

2. MANFAAT ANALISIS JABATAN

Manfaat dari analisis jabatan ini dapat membantu dalam banyak hal seperti:

1. Penarikan, seleksi dan penempatan pekerja.
2. Pendidikan

3. Penilaian jabatan
4. Perbaikan syarat-syarat pekerjaan
5. Perencanaan organisasi
6. Pemindehan dan promosi

Dengan adanya analisis pekerjaan ini maka penarikan, seleksi dan penempatan para pekerja yang berdasarkan kualifikasi yang ada dalam analisis pekerjaan. Di dalam analisis ini terdapat sifat-sifat pekerjaan yang dibutuhkan untuk memangku jabatan suatu jabatan, dengan demikian dapat memberikan dasar pada penarikan, seleksi, dan penempatan para pekerja., dengan adanya kualifikasi maka dapat ditentukan kriteria yang objektif dalam penarikan tenaga kerja, ini berarti mengurangi pemborosan baik, waktu maupun ongkos berlebih-lebihan.

Keahlian dari setiap calon pekerja telah ada dalam analisis jabatan, maka akan lebih mudah untuk membuat perencanaan latihan dan pendidikan yang ditujukan untuk meningkatkan kemahiran keahlian pekerja. Penilaian jabatan sangat diperlukan untuk menentukan tingkat upah atau gaji pekerja, juga merupakan pedoman untuk pemindehan dan promosi. Analisis ini juga berguna untuk membantu memperbaiki syarat-syarat pekerjaan

Perencanaan organisasi suatu perusahaan akan lebih mudah bila diketahui dengan jelas batasan masing-masing jabatan dan keterkaitan satu sama lainnya. Ini hal untuk mengantisipasi adanya duplikasi jabatan yang sama, yang dapat menyebabkan tumpang tindihnya tugas dari masing-

masing jabatan. Batasan masing-masing jabatan dan hubungannya dapat dipelajari dengan adanya fakta-fakta dan data yang ada pada analisis ini. Jadi jelaslah selain mengatasi terjadinya tumpang tindih tugas di berbagai jabatan juga mempermudah dalam penyusunan struktur organisasi perusahaan. Dan akhirnya analisis jabatan dapat menunjukkan pengetahuan dan keahlian dari masing-masing jabatan, mampu memperjelas hubungan kerja antara atasan dan bawahan, dan keterkaitan antar jabatan yang ada. Sehingga analisis ini bisa menjadi alat bagi menentukan promosi dan mutasi kerja para pegawai. Pada jabatan apa dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang bagaimana seorang dapat di promosikan atau di mutasikan.

Untuk mendapatkan analisis jabatan yang baik perlu disusun dan dikumpulkan informasi yang terkait dengan cara:

1. Penyusunan daftar pertanyaan, pertanyaan harus jelas dan dibatasi sedemikian rupa, sehingga tujuan untuk memberikan gambaran yang jelas daripada suatu jabatan dapat dihasilkan, yang ditujukan kepada petugas yang terkait.
2. Dengan cara interview, informasi diperoleh dari beberapa yang terlibat langsung dengan pekerjaannya seperti pekerjanya sendiri dan atasan pekerja tersebut. Biasanya penyusunan analisis ini untuk mencari kebenaran dari informasi yang diperoleh dengan cara pertama.

3. Peninjauan oleh penganalisis jabatan, penyusunan analisis dengan cara di atas sering di adakan peninjauan kembali oleh penganalisis pekerjaan,, ketika peninjauan kembali penganalisis jabatan harus dapat melihat sendiri dan bergaul langsung dengan pekerja dan memahami dengan jelas tugas yang akan dibuat analisisnya.

Setelah peninjauan kembali ini dilakukan, maka dibuat job descriptionnya, yang sering kali dalam penyusunan ini di kerjakan oleh bagian personalia, yang akhirnya merupakan hasil, analisis jabatan. Untuk mendapatkan seorang tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan, telah kita bicarakan di atas. Tetapi untuk seorang manajer akan kita bahas berikut.

Untuk penarikan seorang menejer harus terlebih dahulu di ketahui sifat dan keadaan pekerjaan menejer yang bersangkutan. Tidak dapat kita pungkir bahwa kualifikasi menejer pada tingkat yang lebih tinggi berbeda dengan yang lebih rendah. Kadang-kadang ini juga tergantung dari kepemimpinan, tempat dan kondisi perusahaan. Pada umumnya ada dua cara untuk mendapatkan kualifikasi dari manejer ini.

Yang pertama dengan cara deduktif, cara ini memakai analisis jabatan, sifat dan keadaan pekerjaan menejer tersebut dianalisis sehingga tersusun tugas-tugas dari menejer tersebut, kemudian ditentukan kualifikasi dari menejer yang akan direkrut. Artinya dari analisis pekerjaan

ini didapat faktor-faktor yang secara logis memudahkan fungsi-fungsi menejer tersebut.

Kedua dengan cara induktif, cara ini mencari kareteristik dari sejumlah pemimpin atau menejer yang kemudian dikumpulkan dan dianalisis selanjutnya dibuat kesimpulan akan kesamaan yang ada. Sifat-sifat yang sama ini yang akan menjadi kualifikasi untuk menejer yang akan direkrut nantinya. Cara melihat sifat-sifat kepemimpinan yang ada, menurut Koontz ada sifat-sifat kepemimpinan yang akan membawa peranan besar di antaranya:

1. Intelligence
2. Leadersip ability
3. Communication ability
4. Logical approach to problem
5. Cultural interest
6. Moral virtues
7. Good judgement
8. Intiative.

Masing-masing sifat di atas akan menjadi kualifikasi bagi rekrutmen menejer. Dengan sifat tersebut menejer akan berhasil menjadi pemimpin dalam melaksanakan tugasnya.

3. SEBAB REKRUTMEN

Rekrutmen di lakukan karena perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk mengisi lowongan kerja yang ada pada perusahaan. Ada beberapa sebab kenapa rekrutmen ini

dilakukan di samping karena adanya lowongan (vacancy), yaitu”

- a. Perusahaan baru dirikan atau berdirinya suatu organisasi baru. Pada kondisi ini sejumlah lowongan yang harus diisi oleh pegawai baru, baik sebagai tenaga pelaksana maupun sebagai calon-calon menejer.
- b. Adanya perluasan kegiatan.
Perluasan ini baik karena ekspansi ataupun karena diversifikasi hasil produksi, akan membuka lowongan kerja baru dalam perusahaan.
- c. Ada pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat.
Pegawai yang meminta berhenti atau di berhentikan perusahaan, oleh karena berbagai sebab, misalnya kurang cakap dalam percobaan, atau mendapat hukuman penjara sesuai keputusan pengadilan, pensiun dan meninggal dunia. Dengan demikian lowongan yang ada harus diisi demi terlaksananya pekerjaan yang baik.
- d. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan yang baru.
- e. Adanya pekerja yang pindah organisasi/perusahaan yang lain.

Rekrutmen pada dasarnya sangat menjadi perhatian dalam manajemen personalia dan sumber daya manusia,

karena dalam melakukan ini sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial, efisiensi manajemen, dan daya tanggap politik.

Kondisi sosial (social equity), karena dengan rekrutmen dapat menekan kepentingan perwakilan proporsional sebagai manifestasi dari nilai-nilai sosial. Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan para pekerja yang berkualitas (the right man in the right place).

Para menejer di sektor publik yang berhubungan dengan rekrutmen ini, akan membuat suatu kebijakan bagi para pekerja yang ada, yaitu menempatkan posisi-posisi di instansi, atau perusahaan di tingkat pusat atau daerah, di mana tujuan ini untuk mencapai atau meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya rekrutmen.

Sedangkan daya tangkap politik memandang rekrutmen para eksekutif politik sebagai sarana melalui para pejabat terpilih dapat memperoleh dan memelihara pengendalian atas kaum birokrat yang berpengalaman di instansi-instansi pemerintah.

Ada beberapa pengaruh eksternal terhadap rekrutmen:

1. Economic Conditions

Faktor ekonomi sangat mempengaruhi karena akan mempengaruhi penawaran para pekerja. Perekonomian yang stabil akan mengurangi pemberhentian-pemberhentian pegawai. Pada kondisi resesi biasanya penawaran tenaga kerja semakin, jumlah pelamar biasanya di sektor publik

bertambah mengingat sektor ini dianggap lebih aman dan tidak banyak risiko.

2. Political factors

Faktor politik mempengaruhi rekrutmen karena adanya kemungkinan terjadinya perubahan dalam prioritas program pembangunan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi permintaan dan penawaran relatif bagi pekerjaan.

3. Affirmative Action

Peraturan-peraturan menuntut instansi pemerintah untuk lebih terbuka dalam penerimaan pekerja. Artinya setiap pelamar mempunyai kesempatan untuk mengajukan lamarannya. Sektor swasta dalam penerimaan pekerja juga terkait dengan peraturan-peraturan ketenagakerjaan yang ada.

Keterkaitan hubungan di atas dapat kita kelompokkan sebagai berikut:

Hubungan Kondisi Ekonomi Dengan Rekrutmen

Pertumbuhan Ekonomi

- Kelangkaan pelamar-pelamar berkualitas
- Tuntutan bagi promosi internal dan rekrutmen eksternal tinggi
- Rekrutmen lebih terbuka dan terus menerus
- Resesi Ekonomi
- Melimpah pelamar-pelamar berkualitas

→ Tuntutan bagi promosi internal dan rekrutmen eksternal rendah

→ Rekrutmen disusun atau ditargetkan untuk okupasi-okupasi yang masuk kategori terbatas

Sumber: Faustino, "Manajemen Sumber Daya Manusia", 2003:111

4. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI REKRUMEN

Ada dua faktor yang harus diperhatikan agar penarikan tenaga kerja dapat direncanakan dan dilaksanakan dengan baik. Kedua faktor tersebut adalah:

1. Faktor intern organisasi

Faktor-faktor ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Kebijakan kompensasi
- Kebijakan status pegawai
- Kebijakan promosi
- Termasuk perencanaan sumber daya manusia

Kompensasi merupakan alat motivasi untuk dapat menarik calon-calon pegawai. Karena seseorang dalam mendapatkan pekerjaan agar mampu memenuhi kebutuhannya. Kompensasi ini diberikan terkait juga dengan peraturan yang ada, misalnya mengenai gaji minimal, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, perumahan, kesehatan dan yang lainnya. Informasi-informasi tentang ini semua lebih transparan kepada para calon pegawai karena ini merupakan salah satu daya tarik bagi calon pegawai.

Penarikan pegawai harus ditetapkan statusnya dalam perusahaan, misalnya apakah pegawai tetap, honor, atau kontrak.

Pengisian melalui penarikan tenaga kerja harus menjadi perhatian bagi perusahaan terutama dalam loyalitas inti para pekerja, untuk itu salah satunya dengan menerapkan promosi dari dalam dan untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja atau mengurangi labour turn over.

Ketiga faktor di atas terkait dengan rencana sumber daya manusia yang telah ditentukan oleh perusahaan, karena perencanaan sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan kebijakan-kebijakan di atas.

2. Faktor ekstern organisasi

Faktor eksternal dalam penarikan pegawai ini tidak terlepas dari lingkungan antara lain lapangan pekerjaan dan angkatan kerja yang tersedia dalam masyarakat, undang-undang tenaga kerja, situasi dan kondisi perusahaan yang sejenis, dan sebagainya. Bila penawaran tenaga kerja besar jumlahnya, maka perusahaan dapat mengadakan penarikan tenaga kerja dengan ketat, hanya calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan yang dapat mengikuti seleksi, tapi bila penawaran tenaga kerja berstatus kompetitif, maka calon tenaga kerja akan lebih banyak mengikuti proses penarikan pegawai (Manulang, 2000:37).

Dari uraian di atas dapat dikatakan rekrutmen dilakukan untuk menduduki jabatan atau pekerjaan tertentu dengan

standar yang telah ditentukan. Untuk seorang menejer, rekrutmen dilakukan dengan mengetahui sifat dan keadaan pekerjaan dari menejer yang bersangkutan.

BAB IV

SUMBER TENAGA KERJA

1. SUMBER DARI DALAM PERUSAHAAN

Sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan diartikan pegawai yang ada dalam perusahaan itu sendiri yang akan mengisi jabatan yang kosong, pegawai tersebut akan di angkat dan di tugas pada jabatan tersebut. Banyak perusahaan yang melakukan kebijakan ini, alasannya mereka telah lebih dahulu mengetahui sifat dan kecakapan pegawai yang ada di dalam perusahaannya. Ini juga dapat membantu motivasi pegawai dalam produktivitas kerjanya, hal ini sering disebut dengan istilah promosi (promotion from within) dari dalam. Kalau di lihat cara ini memang banyak positifnya, pertama ini akan mempertinggi semangat kerja, apalagi bagi mereka yang memang mempunyai tujuan untuk dapat dipromosikan. Kedua mempertinggi semangat kerja atau meningkatkan loyalitas pegawai, sekaligus akan menimbulkan persaingan yang sehat di antara pegawai. Yang terakhir pengambilan tenaga kerja dari dalam perusahaan adalah biaya yang murah, jika di bandingkan dengan rekrutmen tenaga kerja dari luar perusahaan.

Tetapi cara ini kadang-kadang tidak begitu bagus apabila tenaga kerja yang tersedia tidak memiliki kualifikasi yang diharapkan terpaksa menduduki suatu jabatan. Belum lagi

apabila penarikan seseorang untuk menduduki jabatan tidak objektif akan menimbulkan kecemburuan pegawai lainnya. Apabila ini terjadi akan menurunkan semangat kerja dan loyalitas kerja. Pegawai pun akan cenderung lebih tertutup, sehingga ide-ide baru sulit untuk di kemukakan. Akibatnya terjadi promosi dilakukan untuk mereka yang tergolong masih baru lemah pengalaman di promosikan untuk jabatan yang kosong.

Untuk mengatasi ini, harus di batasi makna promosi tersebut dengan jelas dan diketahui oleh semua pegawai, agar seseorang dapat di promosikan secara objektif.

2. SUMBER DARI LUAR PERUSAHAAN

Sumber ekstern ini terbagi atas beberapa sumber yaitu

A. Rekomendasi Pegawai Perusahaan

Menurut Roger Bellows (1961:25), bahwa perusahaan industri lebih banyak menggunakan cara ini dalam menarik tenaga kerja, sebagian dari mereka menganggap bahwa rekomendasi dari para tenaga kerja yang di dalam perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja dari luar perusahaan, lebih baik dan dapat dipercaya. Menurut anggapan mereka bahwa pekerja baru lebih senang dan gembira bekerja di lingkungan orang sudah kenal sebelumnya. Hal ini karena keyakinan bahwa pegawai yang melihat bahwa temannya dapat diterima bekerja bersama-sama dalam perusahaannya akan merasa gembira. Perasaan

ini timbul karena ia merasa bahwa pendapatnya diperhatikan oleh perusahaan. Atas dasar ini, banyak perusahaan industri yang menganggap sumber ini lebih baik, karena mempunyai aspek-aspek yang baik, khususnya dalam mengisi lowongan yang kosong untuk pekerja pelaksana yang tidak memerlukan kemampuan dan pengetahuan yang khusus.

Meskipun demikian ada sebagian yang menolak dengan cara ini, alasannya akan banyak menimbulkan 'sistem yang rusak', karena adanya kerja sama, adanya peniruan cara kerja dari tenaga kerja yang merekomendasikannya yang mengandung unsur-unsur perusak. Dan kalau ini terjadinya memang membawa pengaruh yang buruk bagi perusahaan. Dengan demikian penarikan tenaga kerja melalui sumber ini, harus memperhatikan kedua alasan tersebut.

B. Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan sumber tenaga kerja yang lebih baik, karena para calon tenaga kerja setidaknya sudah mengantongi ilmu yang ada pada mereka walaupun kadang hanya secara teoritis. Lembaga pendidikan yang rendah dari dasar, menengah sampai atas. Sedang lembaga pendidikan yang tinggi memiliki supply tenaga kerja yang high turn over, karena lembaga ini umumnya lebih dewasa, yang akan terkait dengan rasa tanggung jawab, setidaknya mereka lebih mudah dididik untuk memangku suatu jabatan tertentu. Hal ini memang disadari oleh perusahaan,

banyak mahasiswa yang belum selesai kuliah sudah dijanjikan oleh perusahaan untuk bekerja dengan syarat apabila kuliahnya sudah siap.

Namun sebagian pendapat mengatakan bahwa enak kerja baik rendah, menengah atas dan perguruan tinggi tidak siap pakai. Ini karena mereka banyak mempelajari teori-teori saja, maka untuk tenaga kerja yang baru, perlu adanya latihan dan pendidikan khusus kembali. Bagi perusahaan ini merupakan suatu rencana yang juga akan memakai anggaran yang tidak sedikit.

C. Advertensi

Penarikan tenaga kerja melalui iklan ini banyak mengundang pelamar, baik secara lisan maupun tulisan, apalagi penyusunan iklan sedemikian rupa menariknya sehingga merangsang dan menarik banyak peminat pelamar.

Penarikan tenaga kerja melalui ini ada dua macam, yang pertama sering di sebut dengan blind advertisment, iklan ini tidak menyebutkan secara jelas nama perusahaan, para pelamar diminta mengajukan permohonan tertulis ke suatu tempat atau alamat yang ada pada iklan. Cara kedua disebut open advertisment, iklan menyebutkan nama dan alamat dari perusahaan yang menerima tenaga kerja.

Kedua cara ini, ada kelebihan dan kekurangannya, bagi perusahaan besar kadang-kadang mereka tidak menyebutkan nama perusahaannya untuk mengatasi

jumlah pelamar yang banyak, dan akan makan waktu yang lama dalam menyeleksinya, tapi sebagian pendapat mengatakan, untuk mendapatkan kualifikasi tenaga kerja yang baik harus menyebutkan nama perusahaan dengan menyebutkan jenis-jenis kualifikasi yang diharapkan.

D. Badan Penyalur Tenaga Kerja

Banyak badan penyalur tenaga kerja, mulai dari instansi pemerintah, badan penyalur tenaga kerja, dan perusahaan penyalur tenaga kerja. Badan-badan ini menyalurkan tenaga kerja berdasarkan kualifikasi tertentu, sebagian dari mereka ada yang di latih dulu sebelum di salurkan. Mereka nantinya di catat dan di kuantifikasikan sebagai data untuk jumlah tenaga kerja yang ada pada masing-masing badan tersebut.

E. Sumber-sumber lain

Lingkungan pertanian merupakan sumber tenaga kerja, banyak tenaga kerja yang di supply dari bidang ini, tapi hanya tenaga kerja yang tidak terdidik. Jadi tidak dapat digunakan untuk pekerjaan yang memiliki kualifikasi tertentu.

Migrasi adalah perpindahan penduduk dari desa ke kota, ini juga merupakan sumber tenaga kerja. Tenaga kerja yang tidak terdidik ini sangat diperlukan untuk membantu pelaksanaan pada perusahaan besar, atau pada pembangunan industri di kota besar.

Organisasi-organisasi profesional juga sangat membantu memberikan informasi dan menyediakan tenaga kerja yang terdidik dan mempunyai kualifikasi tertentu. Tetapi biasanya organisasi ini lebih banyak memfokuskan pada kegiatan intern organisasinya, sehingga kadang-kadang informasi yang disediakan kurang maksimal.

BAB V SELEKSI DAN PENEMPATAN

1. PENGERTIAN DAN KEBIJAKSANAAN SELEKSI

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk menentukan pelamaran apakah diterima atau ditolak, dan penempatan tenaga kerja yang diterima di tempatkan pada posisi tertentu dalam organisasi.

Seleksi dan penempatan ini dilakukan apabila telah lebih dahulu dilakukan job analisis yang digunakan untuk menentukan job description. Kemudian dilakukan rekrutmen yang menyediakan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan perusahaan, setelah ini dilakukan barulah dilakukan seleksi dan penempatan. Kadang-kadang seleksi tidak perlu dilakukan apabila tenaga kerja yang telah selesai direkrutment cukup untuk memenuhi kebutuhan dalam perusahaan.

Tujuan seleksi ini sebenarnya untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi yang tercantum dalam job description, karena proses ini tetap harus dilakukan karena untuk memilih tenaga kerja yang tersedia yang mempunyai kualifikasi tertentu untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Inilah yang sangat mempengaruhi bagaimana menempatkan orang pada tempatnya (the right man and the right place).

Faktor lain yang menjadi perhatian di adakannya proses seleksi ini adalah kebijaksanaan perburuhan pemerintah yang pada umumnya dituangkan dalam bentuk perundang-undangan. Di mana biasanya terkait dengan diskriminasi kulit, agama ataupun suku. Larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur, melarang mempekerjakan wanita pada tempat-tempat tertentu. Di mana hal ini menjadi diperhatikan dalam melakukan proses seleksi. Dengan menerapkan ini maka fungsi sosial dan pelaksanaan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah sudah dilaksanakan.

2. SYARAT DAN PENENTUAN KUALIFIKASI DALAM SELEKSI

Telah kita ketahui seleksi digunakan untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai kualifikasi yang baik untuk setiap pekerjaan atau jabatan yang akan didudukinya.

Tetapi bila tidak ada pelamar yang memenuhi kualifikasi tersebut, maka akan dipilih mereka yang paling mendekati kualifikasinya. Dengan syarat atau harapan nantinya akan diberikan saran, latihan dan pendidikan. Umumnya kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi tenaga kerja adalah:

- a. Pendidikan
- b. Keahlian
- c. Pengalaman
- d. Umur
- e. Jenis kelamin
- f. Karakter
- g. Bakat dan
- h. Keadaan fisik

Tenaga kerja yang memiliki pendidikan tertentu sering dianggap telah mempunyai latihan untuk tingkat tertentu. Pendidikan sarjana merupakan salah satu syarat atau kualifikasi untuk jabatan tertentu, misalnya menejer menengah atau setingkat lebih tinggi. Di negara luar semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin besar peluang pelamar untuk masuk seleksi atau pun diterima menjadi pegawai.

Keahlian dari seorang pelamar dapat dilihat atau digolongkan dalam tiga macam yaitu:

- a. Technical skill, yang merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh tenaga kerja pelaksana
- b. Human skill, keahlian ini harus dimiliki tenaga kerja yang akan memiliki berapa bawahan, atau salah satu keahlian yang harus dimiliki tenaga kerja yang akan menjadi pemimpin.
- c. Conceptual skill, keahlian yang ada pada setiap tenaga kerja, yang dapat mengkoordinir pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengalaman selalu menjadi perhatian dalam proses seleksi, terutama keterkaitannya dengan keahlian. Artinya adanya pengalaman membuat seseorang lebih tinggi kualitasnya dari yang tidak mempunyai pengalaman. Tetapi walaupun pegawai yang mempunyai pengalaman di bidangnya lebih lama, tanpa ditunjang dengan tingkat inteligensia yang baik akan lebih baik dari mereka yang tidak berpengalaman tapi inteligensia nya tinggi. Seseorang yang mempunyai pengalaman mungkin tidak memerlukan latihan untuk saat awalnya tapi untuk selanjutnya tanpa di dukung inteligensia yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi yang meningkat. secara sistematis orang yang mempunyai inteligensia yang baik akan menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

Umur tenaga kerja yang biasanya diterima tidak terlalu muda batas-batas pendidikan tertentu dengan tingkat umur yang sepadan, tidak untuk usia lanjut. Karena umur menunjukkan batas potensial seseorang dalam bekerja.

Perundang-undangan juga memberikan batas tertentu untuk jenis kelamin, yang bisa menduduki jabatan tertentu, atau ditempatkan pada alokasi tertentu.

Karakter tenaga kerja merupakan faktor eksogen, karena karakter dapat diperbaiki dengan jalan pendidikan. Ini juga merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam proses seleksi penerimaan pegawai. Karakter berbeda dengan temperamen, temperamen merupakan

faktor endogen, walaupun keduanya ini berhubungan erat satu sama lainnya.

Bakat atau aptitude, terbagi dalam bakat yang tersembunyi yaitu kemampuan atau bakat yang masih harus dikembangkan kembali, sedangkan bakat yang nyata, bakat yang dapat dilakukan atau kemampuan yang benar adanya pada diri seseorang dan dapat di implementasikanya secara baik. Dalam proses seleksi yang lebih ditonjolkan pada umumnya adalah bakat yang nyata, namun kadang-kadang keduanya mendapat perhatian yang sama.

Efektivitas dari fungsi seleksi ini sangat ditentukan oleh beberapa syarat yaitu:

1. Adanya rencana dari para menejer yang memerlukan sumber daya manusia tambahan atau informasi yang diberikan pada mereka tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan.
2. Informasi yang diperlukan untuk tenaga kerja yang akan diseleksi, deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar prestasi yang disyaratkan.
3. Keberhasilan rekrutmen yang sangat menjamin untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh setiap menejer.

Hampir seluruh perusahaan atau badan usaha menggunakan cara interview dalam seleksi pegawai. Pada umumnya mereka menanyakan beberapa hal kepada calon pegawai yang akan dipilih. Menurut Roger Bellow, seorang psycholog dari Amerika, dalam surveinya bahwa dari 628

perusahaan yang ada di Amerika Serikat, 99% menyatakan mengikutsertakan proses interview dalam proses seleksi pegawai yang mereka lakukan. Tetapi begitu pun cara ini mempunyai kelemahan yaitu:

1. Subjektivitas orang yang menginterview. Kadang-kadang perasaan dan temperamen yang lebih menonjol digunakan dalam menilai pelamar.
2. Adanya perbedaan dalam mengajukan pertanyaan, yang menyebabkan terjadinya perbedaan dalam memberikan jawaban.
3. Pengaruh halo efek atau pengaruh halo sering memegang peranan dalam antar hubungan manusia. Artinya kesan yang ditimbulkan memberikan pengaruh dalam pengambilan keputusan dalam proses seleksi. Sering terjadi dalam seleksi pegawai, seorang pelamar dianggap tidak cakap memangku suatu jabatan, hanya karena petugas yang menginterview tidak menyukai sifat dari pelamar, sebaliknya mungkin seorang pelamar langsung diterima hanya karena petugas interview dipengaruhi oleh sifat yang menonjol dari pelamar tersebut.

Menurut Wattimena dalam bukunya seleksi psycologis dalam perusahaan modern, mengatakan ada beberapa kelemahan dari cara interview yaitu:

1. Interview dan ujian merupakan jangka waktu yang singkat sekali. Si calon dinilai dalam situasi tanya jawab, bukan dalam situasi bekerja.

2. Interview tidak memperhatikan perkembangan-perkembangan yang mungkin diperlihatkan seseorang situasi bekerja. Dapat terjadi bahwa suatu tugas yang tadinya menarik berbalik tidak disenangi atau yang tadinya tidak begitu sulit di sukai, tiba-tiba menjadi sangat menarik. Arah minat seseorang terhadap pekerjaannya dapat dikembangkan oleh situasi bekerja itu sendiri.

Menurut Bellows R, mengutip pendapat dari McMurry dalam bukunya *Psychology of personnel in businnes and industry*, mengajukan interview berencana sebagai cara melenyapkan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada cara seleksi dengan interview bebas. Interview itu menurut dia mengandung pokok-pokok hal berikut:

1. Petugas interview bekerja atas dasar kualifikasi definitif yang tercantum dalam job spesification
2. Pertanyaan yang akan diajukan sudah disusun secara sistematis dengan kata-kata yang mudah untuk dimengerti.
3. Para petugas interview telah terlebih dahulu lulus dalam mengikuti latihan teknik interview.
4. Dalam menginterview petugas terlebih dahulu telah mendapat data-data dan laporan tentang si pelamar.
5. Sifat objektif dalam menginterpretasikan dan menilai keterangan dari si calon tenaga kerja.

Salah satu sifat khusus dari seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan adalah adanya ukuran yang objektif dalam

mengadakan seleksi. Ukuran yang objektif ini adalah job specification. Jadi seorang calon pegawai hanya diterima menjadi pegawai, bilamana calon tersebut memenuhi syarat sebagaimana tercantum dalam job specification jabatan yang akan dipangku. Calon pegawai tersebut juga dapat diterima, jika syarat yang ada di job specification dapat dipenuhi setelah melalui suatu pendidikan tertentu yang diadakan perusahaan. Karena itulah seorang interviewer harus bekerja atas dasar kualifikasi yang tercantum dalam job specification.

3. ORIENTASI

Masa orientasi merupakan masa pengenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan atau tempat ia bekerja. Pemberian kesan yang baik ini memang perlu, karena kesan pertama ini memegang peranan dalam menentukan team kerja yang baik. Dalam orientasi ini dibicarakan seperti sejarah perusahaan, produksi perusahaan, kesejahteraan pegawai dan perusahaan, hak dan kewajiban, promosi, mutasi, gaji dan lainnya. Perkenalan juga dilakukan dengan atasan langsung yang akan bekerjasama dan mengadakan penyesuaian terhadap pekerjaan yang akan dilakukan.

BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

1. PENGERTIAN DAN TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Latihan dan pendidikan tidak sama, walaupun banyak persamaannya, keduanya sama-sama berhubungan dengan pemberian kontribusi untuk pengembangan tenaga kerja agar memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih luas lagi sehingga mampu mengembangkan ide-ide yang baru dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pendidikan sifatnya lebih teoritis, sedangkan latihan bersifat lebih pada penerapan segera daripada pengetahuan dan keahlian artinya ia lebih praktis.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk dapat memperbaiki performansi pekerja pada suatu perusahaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitan dengan pekerjaannya (Bernandian J, 1993:297).

Pelatihan dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Istilah latihan ini sering disamakan dan pengembangan tenaga kerja, pengembangan menunjukkan kesempatan belajar yang di desain guna

membantu pengembangan para pekerja, dengan demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaan yang sekarang. Jadi pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan tidak harus. Pengembangan mempunyai skop yang lebih luas.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para atasan akan menyabut baik adanya pelatihan karena akan membuat para pekerjanya menjadi lebih terampil dan produktif.

Para pekerja yang telah dilatih diharapkan mampu dapat mempergunakan pikirannya secara kritis. Pelatihan atau pendidikan yang akan diberikan kepada para pekerja harus dilakukan secara sistematis, hal ini perlu untuk mencapai cara terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas yang terencana dan didesain sebagai tanggung jawab atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan perusahaan, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Ada beberapa manfaat diadakannya pelatihan (Proctor, John, tt:23-24) di antaranya:

1. Memotivasi pekerja
2. Mengurangi pemborosan

3. Mengurangi tingkat ketidakhadiran pegawai
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja
5. Meningkatkan tingkat penghasilan mengurangi biaya lembur
6. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin
7. Mengurangi keluhan pegawai
8. Mengurangi kecelakaan
9. Memperbaiki komunikasi
10. Meningkatkan pengetahuan pekerja
11. Memperbaiki moral pekerja
12. Menimbulkan kerjasama yang baik

Bila suatu perusahaan atau badan usaha akan melakukan pelatihan atau pendidikan, maka perlu terlebih dahulu menentukan apa tujuan dari kegiatan tersebut, sehingga dapat dengan jelas arah dan tujuan yang hendak dicapai. Latihan yang tidak jelas apa yang hendak dicapai adalah tidak efektif dan tidak ada gunanya. Karenanya tujuan dari kegiatan ini harus jelas yang merupakan pedoman untuk menyusun program pendidikan dan latihan juga pelaksanaan dan pengawasannya.

Umumnya tujuan latihan harus melihat dengan jenis latihan yang akan dilakukan, tujuan untuk atasan atau kelas menejer tentu berbeda dengan para pegawai. Tujuan utama setiap pelatihan adalah agar para pengikut latihan ini dapat melakukan pekerjaan nanti lebih efisien. Tujuan lainnya agar pengawasan yang dilakukan selama ini menjadi lebih sedikit,

artinya setelah ada pelatihan diharapkan tingkat kesalahan semakin sedikit dan kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan menjadi lebih besar. Di samping itu dengan adanya latihan diharapkan para pekerja dapat lebih cepat berkembang.

2. PERENCANAAN DAN PENETAPAN KEBUTUHAN LATIHAN

Ada dua metode untuk menentukan kebutuhan diadakannya latihan yaitu:

1. Metode penentuan melalui Analisis Pekerjaan dan Keterampilan

Analisis jabatan dapat memberikan gambaran tentang tugas yang akan dilakukan dalam satu jabatan. Dari gambaran ini dapat menjadi spesifikasi latihan apa yang akan dilakukan. Karakteristik dari seorang yang dimiliki seorang pejabat adalah ilmu pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baik. Di samping keahlian dan ilmu pengetahuan yang seorang pejabat, maka ia memerlukan keterampilan yang akan didapatkannya dari pelatihan yang akan diikutinya.

2. METODE ANALISIS PRESTASI

Dalam metode ini penentuan kebutuhan latihan di lihat dari prestasi kerja seseorang. Prestasi kerja dapat diketahui dengan membandingkan antara standar prestasi kerja dengan hasil kerja seorang karyawan. Bila hasil kerja nyata

seorang pegawai di bawah standar prestasi kerja, maka atasannya akan menganalisis mengapa hal tersebut terjadi. Hal bisa menjadi dasar dilakukannya latihan untuk para tenaga kerja yang memiliki hasil kerja di bawah standar kerja yang telah ditetapkan. Artinya kelemahan dari para pekerja harus mendapat perhatian dengan memberikan arahan atau pelatihan. Yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan prestasi kerja individu yang bersangkutan.

Sebelum latihan dan pendidikan dilaksanakan maka terlebih dahulu dibuat perencanaan, dalam perencanaan ini meliputi beberapa bagian yang harus ditetapkan secara baik, untuk mendapatkan hasil yang baik pula, yaitu:

1. Tujuan latihan

Langkah pertama dari program latihan adalah menentukan tujuan diadakannya latihan ini. Tujuan latihan ini merupakan landasan diadakannya pelatihan, sebab berdasarkan tujuan itu ditetapkan metode atau teknik latihan, materi latihan, siapa peserta dan instruktur pelatihnya.

2. Tanggung jawab terhadap latihan

Penanggung jawab pelaksana latihan sangat diperlukan agar pelaksanaan pelatihan itu sendiri dapat berjalan dengan baik. Maka perlu organisasi atau kepanitiaan tertentu yang dapat bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan latihan.

3. Subjek atau materi latihan

Apa yang akan dibahas dalam pelaksanaan latihan, materinya harus berhubungan dengan kebutuhan organisasi yang mengirim peserta untuk mengikuti latihan. Dengan kata lain subjek atau materi yang dibahas dalam suatu latihan harus berhubungan dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan training yang bersangkutan. Pada umumnya ada beberapa topik yang akan menjadi materi dalam setiap pelatihan yaitu:

- Memahami dan memotivasi pegawai
- Komunikasi yang efektif
- Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- Orientasi dan latihan bagi pegawai baru
- Memelihara disiplin pegawai

Sebaik-baiknya materi pelatihan harus berdasarkan pada analisis jabatan dan tugas-tugas serta informasi tentang penilaian prestasi kerja.

4. Lama serta jadwal latihan

Jadwal latihan yang tepat sangat berpengaruh untuk efektivitas suatu program latihan. Hari libur hari yang kurang disukai peserta latihan karenanya harus dipikirkan hari yang menarik bagi peserta untuk belajar, serta adanya sesi yang tidak membosankan

dan juga harus dipikirkan jam rekreasi atau istirahat. Lama latihan tergantung dari berapa lama waktu yang diperlukan untuk belajar.

5. Jumlah peserta

Jumlah peserta harus mendapat perhatian sebaiknya jangan melebihi 30 orang dengan peserta yang Homogen terutama untuk tingkat pendidikan dan pengalaman.

6. Instruktur

Ada 3 kualifikasi yang harus dipenuhi oleh setiap instruktur yaitu: → Pengetahuan yang mendalam mengenai topik atau materi pelatihan.

- Menguasai metode training
- Adanya mempunyai seni untuk mengajar dan membuat peserta menjadi lebih tertarik

Ketiga kualifikasi ini sangat kompleks dan berhubungan 1 sama yang lainnya karena, motivasi belajar akan tercipta apabila intruksur profesional dibidangnya.

7. Teknik latihan

Menurut Manulang, ada 3 cara melatih pegawai baru yaitu:

- Mengirim petugas ke suatu kursus latihan tertentu

- Memerintahkan petugas baru untuk bekerja sama dengan petugas lama yang sudah berpengalaman
- Memerintahkan petugas baru untuk berkeliling dalam perusahaan.

Ketiga cara ini banyak mengandung kelemahan, pengiriman petugas ke suatu kursus tidak selalu efektif karena yang diajarkan di kursus belum tentu sama yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Pelaksanaan dari suatu latihan tidak tercapai tanpa dikoordinir dan diawasi. Latihan yang tidak dalam lingkungan perusahaan lebih sulit mencapai tujuan perusahaan. Seorang yang berpengalaman belum tentu mampu mengajarkan keseluruhannya kepada orang lain. Pegawai baru yang mengelilingi perusahaan untuk mendapatkan latihan hanya akan mendapatkan gambaran tugas saja.

Untuk itu pelaksanaan latihan bagi pegawai harus dijalankan dengan 4 fase berikut, agar tujuan latihan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan:

- Memahami pengikut latihan, perbedaan para peserta latihan disebabkan oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman harus dipahami benar oleh pelatih sehingga menimbulkan keberanian dan kesadaran para peserta akan kegunaan latihan bagi diri mereka dan perusahaan.

- Mempertunjukkan cara melakukan pekerjaan, bila keberanian telah timbul dan minat belajar sudah ada maka pelatih mendemonstrasikan suatu pekerjaan dengan alat-alat visual yang dilakukan. Demonstrasi ini harus melibatkan para peserta agar mereka memahami pekerjaan yang akan mereka lakukan
- Pelaksanaan pekerjaan oleh para pelatihan pada fase ini pelatih hanya mengawasi para pelatihan mendemonstrasikan pekerjaannya sendiri, para pelatih hanya mengawasi, memberikan bimbingan atau arahan.
- Memberi bimbingan, pengawasan dan bimbingan lambat laun berangsur-angsur dikurangi sampai tiba saatnya para peserta melakukan pekerjaannya sebagai pegawai.

8. Metode penilaian pelatihan

Menilai suatu latihan sangat perlu untuk melihat hasil dari pelatihan yang telah dilakukan. Pada umumnya, ada 4 macam pendekatan untuk mengadakan evaluasi pelatihan

→ Reaksi

Reaksi itu dapat ditentukan dengan cara:

- a. meminta peserta mengisi Daftar Evaluasi, atau
- b. meminta peserta mengisi Lembaran Reaksi.

→ Peragaan

Penilaian dapat dilakukan dengan sikap dan keahlian yang telah dipelajari selama program latihan, dengan melihat dua cara:

- a. Peserta mendemonstrasikan apa yang telah mereka pelajari
- b. Adanya test kepada para peserta latihan.

→ Prilaku peserta

Penilaian dapat dilakukan dengan melihat prilaku peserta;

- a. Membandingkan pelaksanaan pekerjaan sebelum dan sesudah pelatihan
- b. Penilaian dilakukan oleh atasan, teman dan sesama peserta latihan.
- c. Penialian dilakukan setelah 3 bulan diberikan kesempatan kepada peserta untuk mempraktekkan apa yang telah dipelajari

→ Hasil

Tujuan diadakannya latihan agar pekerja dapat melakukan pekerjaan secara efisien. Apabila pekerjaan dilakukan secara efisien, maka lama pekerjaan untuk satu unit bertambah kecil, artinya semakin cepat seorang menyelesaikan pekerjaan semakin efisien pekerjaan itu dilakukan. Untuk standar produksi, semakin banyak tenaga kerja mencapai standar produksi semakin efisien cara kerja yang mereka dapat dari latihan tersebut.

Menurut pendapat Kikpatric yang diikuti oleh Tiffin, J. Mengatakan bahwa penilaian latihan, ada 4 hal yang terkait yaitu:

- a. Reaksi, bagaimana reaksi pengikut latihan terhadap program latihan yang diikutinya
- b. Pelajaran, sejauh mana pengikut latihan mempelajari fakta, prinsip dan pendekatan yang tercakup dalam latihan
- c. Tingkah laku, sejauh mana tingkah laku dalam pekerjaan berubah karena mengikuti latihan
- d. Hasil, apakah hasil akhir yang diperoleh (reduksi biaya, penurunan turnover, perbaikan produksi dan lainnya)

3. TAHAP-TAHAP PROGRAM LATIHAN

Menurut Faustino, terdapat 3 tahap utama dalam pelatihan dan pengembangan yakni:

1. Penentuan kebutuhan pelatihan (Assessing Training Needs).

Pada tahap ini ada 3 macam kebutuhan dan pelatihan yakni:

- a. General treatment need, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja kerja dari seorang pegawai.

- b. Observable performance discrepancies, yaitu jenis penilaian kebutuhan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai masalah, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi (to keep track) sendiri hasil kerjanya.
 - c. Future human resources needs, jenis keperluan pelatihan ini tidak terkait dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang. Pelatihan ini mempunyai tujuan antisipasi kemungkinan ketidaksesuaian diwaktu yang akan datang karena adanya perubahan-perubahan dalam misi dan kemajuan teknologi yang harus diantisipasi dengan latihan-latihan.
2. Mendisain program pelatihan (Desaigning a training program)
- Jika pelatihan merupakan solusi yang terbaik, maka para menejer harus memutuskan program latihan yang tepat yang harus dijalankan. Ketepatan metode latihan tergantung dengan tujuan latihannya. Ada dua jenis sasaran pelatihan yaitu untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kedua peningkatan perbaikan dari pekerjaan.

Dalam mendisain program ada beberapa tahapannya

a. Metode pelatihan

Untuk menentukan metode pelatihan ini menurut Bernandin & Russell mengelompokkan metode pelatihan atas dua kategori

- Informational method, yang menggunakan pendekatan satu arah, melalui di mana informasi disampaikan kepada para peserta oleh pelatih. Metode ini biasanya hanya mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan, atau sikap tertentu. Para peserta tidak melibatkan diri dalam hal-hal yang diajarkan, dan juga tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan diri. Teknik yang dipakai berupa kuliah, presentasi individual, dan kemandirian dalam belajar, sehingga metode ini sering disebut dengan metode tradisional, yaitu pelatihan bersifat direktif dan berorientasi pada guru (teacher oriented)
- Experintal method, metode ini mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan dinamis antara peserta dan pelatih. Metode ini biasanya dipergunakan untuk meningkatkan pengetahuan,

kemampuan dan keterampilan dengan fasilitas yang baik. Metode ini berorientasi kepada peserta (trainee centered).

Keterkaitan tujuan latihan dengan penentuan metode pelatihan, Bernandin menggambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 2. Kaitan Tujuan Latihan Dengan Metode Latihan

Tujuan Latihan	Metode Pelatihan Yang Sesuai
Orientasi kerja	Kuliah, visual (film), surat lembaran
Keterampilan	Demonstrasi
Pekerjaan	Diskusi kelompok dan permainan
Keterampilan Manusia	peran
Keterampilan	Diskusi kelompok dan studi kasus
manajemen	Kuliah, kerja, buku-buku, studi di
Pendidikan umum	rumah

b. Prinsip pelatihan

Prinsip yang harus dipenuhi dalam menentukan metode yang akan dipilih pertama, dapat memotivasi para peserta untuk keterampilan yang baru, kedua memperlihatkan keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari, dan ketiga harus konsisten, partisipasi aktif dari peserta. Adanya kesempatan untuk mempraktekkan keterampilan. Keempat efektif dalam biaya.

3. Evaluasi Pelatihan

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan kriteria tertentu.

Peserta pelatihan mengharapkan adanya pengembangan karier setelah mengikuti pelatihan, terutama pada kalangan menejer. Ada dua proses utama dalam pengembangan karier, pertama menunjukkan fokus seseorang memandang kariernya, kedua fokus yang menunjukkan rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karier ini dibutuhkan pengajuan atas dua proses utama tersebut dengan cara:

Career Planning, ini merupakan usaha-usaha seseorang untuk mewujudkan tujuan kariernya. Usaha ini sengaja dilakukannya untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencangkup upaya mengidentifikasi sasaran dan tujuan yang terkait dengan karier, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

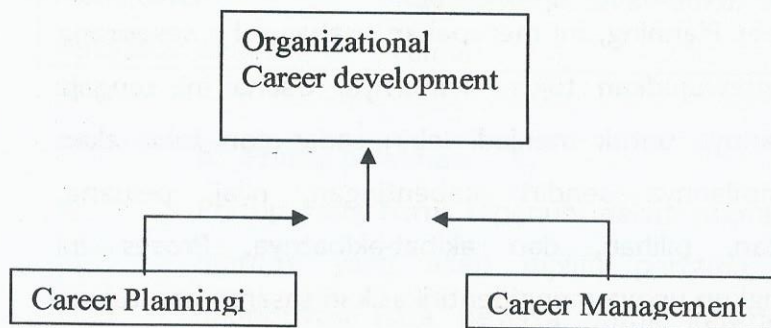
Career management, proses ini merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara karier individu dan persyaratan organisasi.

Kedua Proses ini di gambarkan (gambar 3) dalam bagan berikut, di mana pengembangan karier organisasi adalah yang berasal dari interaksi antara karier individu dengan proses manajemen karier organisasi.

Career planning adalah suatu proses berlangsung secara sadar sehingga mengetahui peluang, hambatan, pilihan dan akibat serta dapat mengidentifikasi tujuan karier, program kerja, pendidikan, dan lainnya.

Career manajemen adalah proses sedang berlangsung yang dimulai dari persiapan, pengimplementasian dan memonitoring rencana-rencana karier yang dilaksanakan oleh individu bersama sistem dalam organisasi

Gambar 3. Proses pengembangan Karier



Subprocesses

- Occupational choices
- Organizational choise
- Choise of job assigment
- Career self development

Subprocesses

- Recruitmen& Selection
- Human Resource allocation
- Appraisal & evalution
- Training & development

Sumber: TG.Gutteridge," Organizational Career Development System", dalam Bernandin & Russel, "human resource management".

Tujuan diadakan pelatihan untuk para menejer dan para supervisor adalah untuk meningkatkan keterampilan dan membantu manajemen dalam pengawasan. Ada dua jenis pelatihan yakni

a. Organization development (OD)

Jenis pelatihan ini dikembangkan pada tahun 60 an, di mana memiliki ciri-ciri seperti, change oriented (berorientasi pada perubahan), action oriented (berorientasi pada perubahan prilaku), dan aimed oriented ()

Oganization development berusaha meningkatkan produktivitas melalui peningkatan identifikasi pegawai dengan tujuan organisasi ketimbang melalui peningkatan keterampilan pegawai, dan organization deveploment ini memusatkan pada variabel-variabelproses yang terdiri dari interaksi manusiawi ketimbang hasil kerja itu sendiri. Perbedaan organization development ini dengan pelatihan dapat di lihat pada gambar berikut:

Gambar 4. Perbedaan Antara Pengembangan Organisasi dan Pelatihan

Pengembangan Organisasi (OD)	Pelatihan	Keduanya
Orientasi pada peserta	Orientasi pada pelatih	Orientasi perubahan
Orientasi proses	Orientasi tugas	Orientasi tindakan
Pusat perhatian pada hub antara individu dgn perusahaan	Pusat perhatian pada satu bidang kerja	Dapat diterapkan pada segenap pegawai organisasi

Sumber: Cardoso, Faustino, "manajemen sumber daya manusia", 2003:219.

Satu teknik Od yang secara luas dipakai adalah team building, yang membantu para anggota dari suatu organisasi untuk bekerja sama secara lebih erat. Team building yang membantu para anggota dari suatu organisasi untuk bekerja sama secara lebih erat. Team building secara khusus akan tampak apabila seorang konsultan OD dipanggil ke dalam organisasi oleh pimpinan atas untuk mendiagnosakan dan memperbaiki hubungan persoalan hubungan kerja di dalam suatu departemen antar departemen yang satu dengan

yang lacinya. Sang konsultan akan mengundang semua pegawai untuk menjelaskan kekuatan dan kelemahan organisasi. Data dikumpulkan secara anonim melalui kuesioner atau diskusi kelompok, dan berbagai pengalaman di dalam organisasi. Berikutnya para karyawan diminta untuk mengidentifikasi persoalan-persoalan dalam pekerjaan mereka yang mengurangi efektivitas organisasi. Persoalan tersebut meliputi hubungan kerja antar unit kerja, diskusi kelompok oleh para pekerja, dan masing-masing kelompok mengajukan solusi penyelesaian, dan merumuskan langkah-langkah penyelesaian, dan merinci siapa yang bertanggung jawab mengawasi dan langkah-langkah tersebut dijalankan. Sekali solusi itu disetujui pekerja maka manajemen juga menyetujui dan membantu pelaksanaan solusi tersebut. Para pegawai mengadakan follow up untuk menjamin bahwa perubahan tersebut telah memperbaiki produktivitas melalui perbaikan hubungan kerja. Langkah-langkah OD ini mempunyai ciri khas atau bergerak dalam enam langkah berikut:

- a. Persepsi persoalan (problem perception) menyadari bahwa ada persoalan karena metode-metode kerja atau hubungan sebelumnya tidak efektif.
- b. Diagnosis merumuskan sifat dasar dari persoalan.
- c. Unfreezing, mengurangi kepercayaan pada metode-metode yang tidak berhasil melalui peningkatan pengetahuan tentang alternatif-alternaif yang bisa bekerja lebih baik.

- d. Increased experimentation, meluangkan waktu dan dana untuk menguji alternatif-alternatif tersebut.
- e. Refreezing, mengintegrasikan perubahan-perubahan tersebut ke dalam proses kerja biasa dari organisasi
- f. Limiting change efforts, membatasi usaha-usaha perubahan terhadap kegiatan-kegiatan organisasi atau hubungan bagi organisasi yang sudah tepat/cocok.

Dari langkah tersebut maka OD dimaksud untuk mengubah hubungan kerja ketimpang keterampilan, OD berkaitan pelatihan dengan metode baru dari kerja, sedangkan pelatihan aktivitas pegawai yang bersifat pengembangan. Oleh karena itu pelatihan lebih berkaitan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan produktivitas para pekerja.

BAB VII PENILAIAN PEGAWAI

1. MANFAAT DAN TUJUAN PENILAIAN

Menurut Roger Bellow, ada beberapa istilah untuk penilaian pegawai, "employee evaluation, merit rating, employee rating, efficiency rating, progres report and personal review". Penilaian pegawai menurutnya sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan daripada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan oleh seorang supervisor atau seseorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya.

Menurut Handoko, H (1985:144), penilaian pegawai adalah "proses berkesinambungan dalam memberikan kepada bawahan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka untuk organisasi.

Pendapat Joseph Tiffani yang di kutip oleh Manulang (2003:136), memberikan pengertian sebagai berikut penilaian pegawai adalah sebuah penilaian yang sistematis dari seorang pegawai oleh atasannya atau oleh beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan itu.

Tujuan penilaian ini secara umum dapat dikatakan pertama, untuk dapat mereward atau menilai pekerjaan sebelumnya (to reward past performance) dan kedua untuk

memotivasi perbaikan pekerjaan pada waktu yang akan datang (to motivate future performance improvement). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian pekerjaan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Faedah penilaian pegawai selain sebagai alat dalam pengambilan keputusan di atas, juga bermanfaat bila dilihat dari segi karyawan. Program penilaian pegawai yang dianut oleh perusahaan dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik dari pegawai yang bersangkutan terhadap perusahaan. Adanya kepercayaan di kalangan karyawan bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan prestasi yang dicapainya, akan merupakan rangsangan bagi pegawai untuk memperbaiki prestasi-prestasinya. Selanjutnya bila pegawai diberi tahu kelemahan kelemahannya, melalui program penilaian pegawai, maka dengan bantuan pimpinannya mereka akan berusaha untuk memperbaiki diri masing-masing. Akhirnya penilaian pegawai dapat menimbulkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Loyalitas tersebut timbul, karena jelas nampak bagi pegawai, perusahaan mengembangkan dan memajukan karyawannya melalui pemberian saran-saran atau pendidikan khusus bagi pegawai yang memerlukannya.

2. SYARAT SYARAT DAN PENGADAAN PENILAIAN PEGAWAI

Terdapat dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian pekerjaan yang efektif, yakni:

- (1) adanya kriteria penilaian pekerjaan yang dapat diukur secara obyektif,
- (2) adanya obyektifitas dalam proses evaluasi.

Kriteria penilaian pekerjaan yang dapat diukur secara obyektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu.

Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria penilaian pekerjaan yang dapat diukur secara obyektif ini, yang meliputi:

- (a) Releancy, ini menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performasi.
- (b) Reliability, menunjukkan tingkat kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran kuantitatif seperti volume, satuan produksi merupakan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria yang sifat subyektif seperti kreatif, dan kerjasama, yang menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi.
- (c) Discrimination, mengukur tingkat di mana suatu kriteria performance bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam performance. Jika nilai cenderung menunjukkan semuanya baik atau jelek, berarti ukuran performance tidak bersifat

diskriminatif, tidak membedakan performansi di antara masing-masing pekerja.

Jika kriteria performansi memiliki kualifikasi yang penting itu maka pekerja mungkin akan kurang bersikap defensif dan menjadi lebih receptive (menerima) terhadap penilaian performansi. Sebaliknya jika pekerja dievaluasi berdasarkan kriteria yang tidak jelas, dan yang tidak dispesifikasikan, maka pekerja akan bersikap menentang (defensif), bahkan merasa dirinya terancam.

Pada umumnya manusia dalam kegiatan penilaian, selalu dipengaruhi oleh sedikit banyaknya unsur subjektivitas. Bertindak merealisirnya. Menurut A. Louis, (1963: 98), mengatakan penilaian pegawai, "kebanyakan di antara kita mempunyai pendapat yang pasti mengenai kesanggupan bawahannya masing-masing. Sayang penilaian ini tidak selalu mempunyai dasar yang baik. Suatu kecenderungan dari manusia adalah untuk membiarkan emosi-emosi pribadi mempengaruhi pendapat yang baik. Sering kali kesan kita tentang seseorang didasarkan oleh suatu khasiat tertentu".

Parker & Kleemeir, memberikan gambaran yang serupa: "penilaian adalah tidak mudah.. suatu penilaian yang memuaskan setiap orang adalah sesuatu yang jarang".

J.W.Neuner, John, memberikan kriteria seorang penilai, penilaian pegawai oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian, penilaian pegawai oleh atasan langsung dengan bantuan oleh satu atau dua orang

pembantunya, penilaian pegawai oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian pegawai selaki lagi oleh satu atau dua orang teman pegawai yang bersangkutan.

Menurut Manulang (2003:141) terdapat sejumlah sifat yang paling umum dinilai dari pegawai:

- a. Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari pegawai di bidang produksi adalah sebagai berikut: quality, quantity of work, knowlegde of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping dan safety
- b. Sepuluh sifat paling umum dinilai dari pegawai tata usaha adalah, quantity, dependability, quality of work, knowledge of job, attendance, dan health
- c. Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari pegawai yang memegang posisi pimpinan adalah knowlegde of job, cooperation, dependability, quality of work, jugment, initiative, quantity of work, leadership, planning ang organization dan health.

Dalam menilai pegawai harus diperhatikan sifat-sifat yang dinilai, karena itu obyek penilaian harus meliputi dua pokok hal yaitu, hasil pekerjaan dan sifat pribadi pegawai. Penilaian akan hasil pekerjaan pegawai dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan, seperti dasar pendidikan, penetapan prestasi, penetapan gaji dan upah, atau untuk pemberhentian, sedangkan penilaian terhadap sifat pribadi

dapat dipergunakan untuk tujuan seperti promosi, pemindahan atau mutasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menetapkan baik jumlah maupun jenis objek yang dinilai dari pegawai haruslah menjadi pertimbangan hal-hal sebagai berikut:

- a. Enis jabatan pegawai yang dinilai
- b. Tujuan-tujuan penilaian dan
- c. Obyek penilaian harus meliputi baik hasil pekerjaan pegawai maupun sifat-sifat pribadi pegawai.

3. METODE PENILAIAN

Metode penilaian yang akan digunakan tergantung ketersediaan tenaga penilai yang berpengalaman dengan tersedianya anggaran yang ada. Ada lima macam metode penilaian yaitu:

1. Ranking method

Metode ini sering disebut dengan man to man compartaive atau man to man scale ialah metode penilaian yang berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Metode ini dikembangkan dalam tahun 1971, dan pecahnya perang dunia 1 dipergunakan untuk kebutuhan tentang Amerika Serikat.

Menurut Roger Bellows, dalam metode ini setiap penilaian membuat sebuah "master scale" yaitu skala pengukuran yang pada umumnya menunjukkan lima

tingkatan sesuatu sifat tertentu. Jadi misalnya untuk membuat sebuah master scale bagi sifat leadership, penilai memilih dari orang-orang yang dinilai seseorang yang dianggapnya sebagai seorang yang paling jelek dalam leadership. Setelah itu, dipilih seseorang yang dianggapnya sebagai orang yang mempunyai nilai sedang dalam sifat leadership. Ketika orang itu dalam master scale masing-masing sebagai orang-orang yang mencapai nilai-nilai berturut-turut: terbaik, menengah dan terendah. Kemudian dicari orang yang keempat dan kelima, yaitu orang-orang yang mencapai nilai menengah antara yang terbaik dan sedang dan yang mencapai nilai menengah antara yang terjelek dan sedang.

2. Perbandingan karyawan dengan karyawan

Metode ini adalah suatu cara untuk membandingkan seorang pegawai kepada pegawai lain dalam berbagai faktor penilaian misalnya untuk faktor-faktor kepemimpinan, inisiatif, kerjasama, kuantitas kerja dan lain sebagainya. Untuk suatu faktor misalnya untuk faktor kepemimpinan, diperoleh seorang pegawai yang dianggap paling baik untuk faktor tersebut, lalu pegawai-pegawai lain dibuat nilainya dengan membandingkan dengan pegawai paling baik tadi. Demikian selanjutnya untuk faktor inisiatif, dipilih seorang pegawai yang dianggap paling baik dalam faktor inisiatif tadi, demikian seharusnya terhadap

faktor kerjasama, terhadap faktor kuantitas dan faktor-faktor lain. Dengan demikian untuk menilai seorang pegawai terhadap sejumlah faktor dia harus diperbandingkan dengan sejumlah pegawai yang baik dalam faktor-faktor tertentu.

3. Grading Method

Metode ini menetapkan faktor yang harus dinilai dari masing-masing pegawai, nilai masing-masing faktor tergantung pada tingkatannya, misalnya sangat memuaskan, memuaskan, baik, cukup atau kurang. Di mana tingkat tersebut mempunyai rank nilai yang telah ditetapkan, misalnya kurang 0, cukup 1, baik 2, memuaskan 3, dan sangat memuaskan 4. Atau berdasarkan rank yang telah ditentukan lainnya.

4. Check Lists Method

Metode ini di maksudkan mengurangi beban penilai, di mana penilai bukan pegawai dan memberikan laporan atas penilainya. Penilaian tingkah yang dilaporkan ini dilakukan oleh bidang personalia. Kelemahan dari metode ini adalah sulit menyusun daftar pertanyaan dan setiap departemen atau bidang-bidang memerlukan daftar pertanyaan yang berbeda-beda pula. Serta kemungkinan terjadinya bias penilai terutama hallo effect.

5. Graphic Rating Method

Dalam prakteknya metode ini yang banyak dipakai. Survei yang dibuat oleh Walter Mahler menunjukkan kepopuleran grafhic rating method ini, dalam laporannya dari 125 perusahaan yang disurvei, 106 (85%) menggunakan metode ini. Dalam penilaian pegawai metode ini, menggunakan kartu penilaian atau tabel penilaian, di mana ada beberapa objek penilaian yang digambarkan dalam suatu garis atau skala. Dalam proses penilaian, penilai memberikan nilai pada kartu nilai sesuai skala penilaian dari hasil penilaiannya terhadap pegawai. Contoh skala penilai pada kartu nilai misalnya

10 20 30 50 80 90 100

Untuk kerjasama -|---|---|---|---|---|---|

Buruk kurang baik istimewa

Model graphic rating method dianggap metode penilaian yang baik, namun demikian metode ini mengandung kelemahan juga yaitu bahaya hallo effect dan masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama peranannya. Untuk mengurangi hallo efect, dalam penunjukan penilai yang sudah mempunyai pengalaman dan latihan juga apa yang akan dinilai dari pegawai sebaiknya dilakukan pada waktu yang berlainan. Selanjutnya untuk mengatasi kelemahan ini penilaian dapat memberikan nilai yang berbeda-beda untuk setiap obyek yang dinilai. Untuk setiap

tingkatan harus diberikan penjelasan yang baik terhadap tingkat-tingkat nilai tersebut, misalnya,

1. Buruk ini artinya pegawai tidak mau bekerjasama dalam bekerja.
2. Kurang, pegawai tidak bisa menjadi anggota team yang baik.
3. Sedang, pegawai dapat bekerjasama dengan baik
4. Baik, pegawai selalu siap dalam melakukan tugas yang dibebankan.
5. Istimewa, pegawai selalu menjadi pelopor dan mempunyai ide yang baik dalam setiap pekerjaan.

Dengan demikian penilai tidak ragu lagi dalam memberikan penilaian untuk setiap pegawai.

Menurut Parker and Kleemeier (1951:264), dalam mengurangi kelemahan yang ada, ada tiga aturan yang dapat dilakukan:

1. Be throughly familiar with each trait bei ng rate. Know why it is important for job.
2. Rate one trait at a time. For exampel, rate the entire group, one by one, on quality of production. After finishing that, rate them all for attitude, then on industry, etc. Thus the influence of over all impressions will be lessened.
3. Do your rating with the idea that your entire future wih this company depends upon your doing an accurate and through job. May be it does.

Maka jelaslah tujuan penilaian pegawai adalah untuk mengetahui bagaimana seorang pegawai, sehingga dapat di tetapkan apakah ia harus dipromosikan atau dipindahkan ke jabatan yang paling sesuai. Oleh karena itu dalam mengadakan penilaian yang obyektif, tidak cukup satu orang saja, ini untuk menjamin adanya objektivitas di dalam penilaian maka kepada penilai harus diberikan bagaimana cara mengadakan penilaian dan bagaimana menginterpretasikan hasil-hasil yang dicapai dalam penilaian. Usaha lain dalam menjamin objektivitas penilaian, ialah supaya diadakan pada waktu yang berbeda-beda untuk masing-masing obyek yang dinilai, agar tidak mempengaruhi penilaian obyek yang lain.

BAB VIII

PROMOSI DAN PRODUKTIVITAS

1. PENGERTIAN

Promosi adalah adanya kenaikan jabatan pada posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Sedangkan produktivitas merupakan rasio output terhadap input, di mana input bisa mencakup biaya dalam memproduksi output. Output produk yang dihasilkan termasuk biaya dalam pemasaran produk tersebut.

Menurut Manoppa and Mirzas (1979:186), merumuskan promosi, "promotion is the upward reassignment of an individual in an organization's hierarchy accompanied by increased income, though not always so. Menurut Klinger yang dikutip oleh Manoppa, produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Menurut Manulang (2003:153), promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi menurutnya tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya.

Produktivitas yang baik dari setiap pegawai, akan mampu meningkatkan hasil output dan bertambahnya kinerja kerja tentu akan membantu pelajaran pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan ataupun dengan jalan lain bukan saja akan membawa hasil yang lebih baik bagi perusahaan, tetapi pula kepada petugas yang bersangkutan. Salah satu hal yang mendorong manusia mau bekerja, bila pekerjaannya atau jabatannya disenangi, selain itu daripada penempatan yang tepat, maka hal lain dapat merangsang pegawai bekerja adalah promosi. Bila pegawai yang ditempatkan benar-benar mewujudkan prinsip di atas dan sungguh-sungguh memberikan prestasi yang diharapkan, pimpinan harus memikirkan dan merealisasikan pemberian promosi kepada pegawai yang bersangkutan. Pemberian promosi kepada pegawai tidak harus diartikan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pegawai, tetapi ia harus pula dihubungkan ke dalam kegiatan perusahaan sebagai keseluruhan. Setiap perusahaan harus menganut suatu program promosi agar perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, bagaimanapun keadaan perusahaan. Di samping itu, promosi diberikan juga kepada pegawai yang membuktikan kesanggupan dan loyalitasnya kepada perusahaan, dan bila ia menunjukkan indikasi kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi.

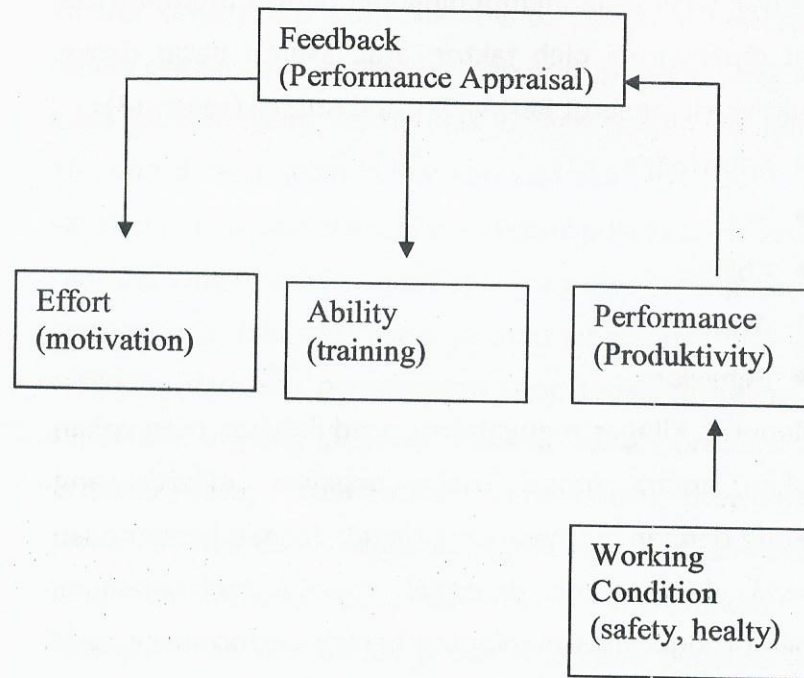
2.FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROMOSI DAN PRODUKTIFITAS

Banyak hasil yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor, atau asumsi dasar dalam produktivitas, menurut Bernandin, and Russell (1993:518):

- Knowledge
- Skills
- Abilities
- Attitudes
- Behaviors

Menurut Klinger menyatakan produktivitas merupakan perkalian antara fungsi usaha pegawai (effort) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai ability, yang diperoleh melalui latihan-latihan. Apabila produktivitas meningkat berarti performance yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Proses keterkaitan ini dijelaskan dalam gambar berikut:

Gambar 5. Kaitan Usaha dan Kemampuan Dengan produktivitas



Sumber; Klinger And Nalbandian (1985:191)

Secara tradisional, fungsi pengembangan pegawai di sektor publik membatasi pada program-program latihan, dan fungsi penilaian (appraisal) mencatat adanya perbedaan kinerja pegawai dan motivasi pegawai untuk perbaikan kerja. Peningkatan nilai efisiensi dibandingkan dengan nilai keadilan sosial, daya tanggap publik, dan keefektifan serah hak-hak pegawai, telah berpengaruh terhadap fungsi pengembangan melalui peningkatan produktivitas. Usaha perbaikan produktivitas telah mendorong kepada suatu

pemahaman yang lebih dalam mengenai kepuasan dan motivasi pekerja, kaitan yang rumit antara orang dan pekerjaan melalui rancangan kerja, dampak dari kesehatan dan keamanan atas kinerja kerja pegawai, dan pengakuan bahwa dalam labor-intensive work turnover dan kealpaan dapat secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas.

Peningkatan produktivitas, seperti sudah selalu menjadi keinginan pegawai untuk mendapat promosi atas kinerja kerja yang baik. Promosi berarti kenaikan jabatan, atau menerima kekuasaan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Tindakan promosi umumnya diiring dengan kenaikan imbalan yang akan diterima. Kadang-kadang promosi belum dapat direalisasikan, karena belum adanya lowongan atau formasi yang mengizinkan, tapi juga sebaliknya tindakan promosi harus dilakukan meskipun belum saatnya dilakukan. Ini akibat dari ada lowongan kerja yang kosong yang tidak diketahui dengan pasti sebelumnya. Misalnya ada yang meninggal, minta berhenti, sakit yang terus menerus dan lain sebagainya, maka pemimpin harus siap dengan rencana yang dihadapinya. Karenanya adalah kebijaksanaan untuk mempersiapkan orang-orang tertentu bilamana kondisi tertentu tadi terjadi.

Menurut Newman, H, (1957:332), adanya orang yang menjadi "runner up" yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan tersebut, seperti, wakilnya, orang yang mengepalai suatu seksi dari departemen dan tenaga staf pada kantor pusat.

Ada berapa sebab mengapa di dalam setiap badan usaha perlu tindakan promosi:

1. Untuk mempertinggi semangat kerja (produktivitas kerja). Bila promosi dilakukan kepada mereka yang menghasilkan prestasi produktivitas kerja yang tinggi. Maka promosi merupakan rangsangan bagi mereka untuk tetap semangat dalam bekerja. Semangat kerja yang tinggi akan sangat penting untuk suatu badan usaha dan mereka harus melakukan promosi secara obyektif.
2. Promosi dapat menjamin stabilitas kepegawaian. Stabilitas kepegawaian ini sangat perlu dalam badan usaha, ketidakstabilan pegawai berarti harus sering kali mengadakan penarikan pegawai, pemilihan pegawai, melatih pegawai dan memberikan pesangon kepada pegawai yang berhenti. Hal demikian meminta biaya yang amat besar, karenanya perusahaan berusaha sedapat mungkin menjaga stabilitas kepegawaian. Bila kebutuhan pegawai mendapat perhatian sewajarnya termasuk juga dalam hal promosi, maka pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan perusahaan. Salah satu yang bisa membuat situasi stabilitas ini berjalan dengan baik yaitu promosi, yang direalisasikan pada waktu yang tepat dan obyektif, dan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk labour

turn over merupakan salah satu sebab pula untuk merealisasikan promosi.

3. Promosi direalisasikan untuk dapat memajukan pegawai. Pegawai yang cukup dan memberikan prestasi kerja yang besar harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi. Memajukan dan mengembangkan pegawai bagi badan usaha berarti dapat memaksimalkan kecakapan dan kemampuan pegawai untuk kemajuan badan usahanya.
4. Promosi dilakukan sebagai penilaian kecakapan secara obyektif kepada pegawai.

3. PENURUNAN (DEMOTION) DAN PEMINDAHAN (MUTASI) TENAGA KERJA

Penurunan (demotion) tenaga kerja dalam suatu badan usaha jarang terjadi, di samping karena pengaruh negatifnya terhadap moral pegawai juga karena ada krisis dalam perusahaan.

Penurunan merupakan penugasan pegawai untuk memangku jabatan yang statusnya tanggung jawab dan gaji lebih kecil dari jabatannya semula. Penurunan ini mungkin terjadi bila pasar tenaga kerja menunjukkan supply lebih besar dari demand, atau krisis perusahaan. Penurunan juga bisa dari pegawai itu sendiri yang mengundurkan diri ketika dipromosikan, karena ketidaksanggupannya, ia merasa tidak

sanggupan fisik, penambahan gaji yang tidak seimbang dengan tanggung jawab, dirugikan kepentingan keluarga. Ini juga merupakan pertimbangan yang datang dari pegawai itu sendiri, yang menimbulkan permohonan dalam untuk mengundurkan diri dari jabatannya.

Mutasi atau pemindahan, ini merupakan hal umum artinya pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain, baik itu sama tingkatan uangnya atau jabatannya dengan semula, ataupun lebih rendah dari sebelumnya.

Manoppa, A. (1970: 190) mengatakan pemindahan adalah "a transfer is a change in job assignment", pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempatnya yang setepatnya, agar si pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Menurut Manoppa ini disebabkan karena:

1. An individual employee may request a transfer in seeking his own preference and benefit.
2. Organizational may inisiaties transfer as resquirement for more effectial operations or as a solution to human relation problems.

Pemindahan karena keinginan pegawai pada umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja. Sama dalam arti kekuasaan dan tanggung jawab, ataupun tingkat upahnya. Pemindahan yang seperti ini lebih banyak didasarkan kepada kehendak pegawai yang bersangkutan. Karena pegawai tersebut merasa kurang tepat untuk

jabatan tersebut atau karena ia merasa tidak dapat bekerjasama dengan kawan-kawan atau dengan atasnya.. pemindahan ini juga sering karena pegawai yang bersangkutan merasa bahwa keadaan atau lingkungan di mana dia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisik. Pemindahan ini disebut oleh Manoppa "personal transfer".

Untuk pemindahan pegawai yang dilakukan karena keinginan dari pihak perusahaan atau badan usaha disebabkan karena ;

1. Untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa tidak akan diberhentikan karena kurang kecakapan dalam jabatan yang lama. Mereka yang tidak cakap dalam satu jabatan tidak selalu langsung diberhentikan, melainkan dipindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya.
2. Untuk menghilangkan rasa bosan pegawai. Tak dapat dipungkiri lagi bahwa manusia atau pegawai akan merasa bosan, bila ia mengerjakan suatu pekerjaan yang sama pada tempat-tempat yang terpencil, pemindahan pegawai harus dilakukan, sehingga dengan demikian stabilisasi pegawai dapat dipelihara. Untuk membuat rasa jemu ini hilang pada pegawai baik oleh pekerjaan atau tempat kerjanya, maka pemindahan pegawai salah satu cara untuk mengatasinya.

Dale Yoder, mengatakan pemindahan pegawai karena perusahaan yang disebutnya dengan production transfer, dapat terjadi karena berbagai sebab antara lain:

1. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara misalnya karena seseorang tidak masuk kerja
2. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume kerja
3. Kebutuhan latihan misalnya rotasi jabatan dan
4. Kebutuhan ploege pekerjaan

Ada beberapa macam jenis pemindahan yaitu:

1. Pemindahan didasarkan atas unit aktivitas di mana sipekerja melakukan pekerjaannya, dapat digolongkan atas tiga jenis pemindahan, yaitu pemindahan antar seksi, pemindahan antar bagian dan pemindahan antar perusahaan
2. Pemindahan dapat digolongkan atas dasar maksud atau tujuan dari pemindahan. Atas dasar tujuan pemindahan, pemindahan dibedakan atas
 - a. Production transfer
 - b. Replacement transfer
 - c. Versatility transfer
 - d. Shift transfer
 - e. Remedial transfer.

Dengan production transfer dimaksudkan pemindahan pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan produksi yang berbeda, karena dalam lingkungan produksi yang pertama produksi dikurangi

sehingga tenaga kerja dikurangi pula, sedangkan pada lingkungan produksi yang kedua, pemindahan dinaikkan.

Replacement transfer di maksudkan pemindahan pegawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama pada departemen yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan diberhentikan. Ini terjadi bilamana aktivitas perusahaan diperkecil, sehingga sebagian dari pegawai harus diberhentikan dan hanya pegawai yang mempunyai masa dinas yang besar yang dipekerjakan.

Versatility transfer, yaitu pemindahan pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau keahlian dalam berbagai lapangan pekerjaan.

Shift transfer berarti pemindahan pegawai dari satu ploege ke ploege yang lain. Misalnya seorang pegawai dipindahkan dari ploege pagi menjadi ploege sore.

Remedial transfer berarti pemindahan pegawai dari sesuatu jabatan ke jabatan yang lain atau ke jabatan yang sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud ia dapat berkerjasama dengan temannya sekerja atau dengan atasannya, sehingga untuk memperbaiki keadaan itu ia dipindahkan ke jabatan yang lain atau ke jabatan yang sama pada departemen atau seksi yang berlainan.

3. Pemindahan dapat digolongkan atas dasar lamanya pegawai tersebut memegang jabatan yang baru. Untuk tipe ini pemindahan dapat digolongkan:
 - a. Temporary transfer

b. Permanent transfer

Temporary transfer, atau pemindahan sementara yaitu pemindahan yang dimaksudkan hanya untuk sementara saja, jadi baik pegawai maupun perusahaan bermaksud memindahkan pegawai yang bersangkutan ke jabatannya semula. Hal ini terjadi pemanggung jabatan itu sendiri berhalangan datang, untuk mengantisipasi pekerjaan agar tetap berjalan dengan baik maka dipindahkanlah sementara pegawai yang lain untuk melaksanakan tugas tersebut.

Permanent transfer dimaksudkan pemindahan seorang pegawai untuk memegang jabatan yang baru untuk selamanya sampai tiba waktunya kemudian pegawai tersebut dipindahkan lagi ke jabatan lain baik karena promosi atau sebab lainnya.

Pemindahan seorang pegawai ke jabatan yang lebih rendah upahnya tidak selalu ada penurunan upah yang bersangkutan. Hal yang demikian hanya berlaku bila pemindahan itu karena permintaan pegawai yang bersangkutan. Pada umumnya pemindahan pegawai dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah disebabkan karena pegawai yang bersangkutan tidak tepat atau kurang cakap untuk memegang jabatan yang demikian. Bila keadaan ini terjadi, dan pegawai yang bersangkutan akan seterusnya memegang jabatan yang baru maka upahnya akan disesuaikan dengan tingkat upah pada jabatan yang baru. Jika pemindahan dimaksudkan untuk sementara saja

maka upahnya tidak mengikut tingkat upah pada jabatan yang baru.

Menurut Manulang (2003:161), promosi pada umumnya diikuti oleh kenaikan gaji, tapi tidak seruh promosi diikuti oleh kenaikan upah. Promosi yang bersifat sementara tidak diikuti oleh kenaikan upah. Promosi semacam ini sering disebut dengan dry promotion. Promosi sementara banyak terlihat di lingkungan tentara dengan memakai istilah "lokal", misalnya mayor lokal, ini semacam dry promotion, hal seperti ini sering terjadi karena jabatannya setingkat lebih tinggi dari pangkatnya.

Suatu perusahaan yang tidak memiliki rencana resmi untuk promosi dan pemindahan, maka ia tidak mempunyai pegangan yang obyektif nantinya apabila dilakukan tindakan promosi dan pemindahan. Untuk itu perusahaan harus membuat rencana yang baik dengan menetapkan;

1. Hubungan horizontal dan vertikal dari masing-masing jabatan
2. Penilaian kecakapan pegawai dan
3. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai.

Hubungan horizontal dan vertikal dari suatu jabatan hanya dapat ditentukan dengan bantuan dari pada informasi yang didapat dari analisis jabatan, informasi tersebut didapat dari analisis jabatan yang tersedia dalam suatu perusahaan, maka dapat ditentukan hubungan vertikal dan horizontal dari suatu jabatan.

Setelah diketahui hubungan tersebut diatas maka selanjutnya mengadakan penilaian kecakapan didalam perusahaan dimana didapat keterangan pegawai, yang bisa dipromosikan dan yang tepat untuk dipindahkan.

Ramalan lowongan kerja dan data pegawai, merupakan data yang baik untuk dapat ditentukan berapa besar lowongan yang mungkin terbuka pada waktu yang akan datang.

BAB IX MOTIVASI

1. PENGERTIAN

Keinginan seseorang dalam diri sering disebut motif. Motif adanya tenaga pendorong manusia untuk melakukan suatu tindakan yang menyebabkan manusia bertindak.

Menurut Haynes, h and Massie, L (tt), motifie "as something within the individual which incites him to action". Liang Gie, motive merupakan dorongan batin yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau berkerja.

Motivasi selalu menjadi perhatian utama karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisassi atau masyarakat di dalam mencapai tujuannya. Chung and Megginson (1981:136), menyatakan bahwa "motivation is definied as goal directed behavior. It concerns the level of effort one exert in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance.. menurutnya motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performasi pekerjaan).

Menurut artinya motivation berarti pemberian motif, atau yang menimbulkan motif atau keadaan yang

menimbulkan dorongan. Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Ada beberapa motivasi yang menjadi pemahaman dalam suatu organisasi atau perusahaan, diantaranya motivasi kerja yang merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Biasanya motivasi ini mempunyai alat atau sarana yang mampu menimbulkan dorongan yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan. Alat atau sarana ini sering disebut dengan insentif

Karena motiflah yang mendorong seseorang untuk bertindak. Sedangkan tindakan adalah salah satu perbuatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan kegiatan itu. Perbuatan itu sendiri menurut Manulang (2003:167) terdiri atas dua macam yaitu: pemikiran dan tindakan (*thinking and action*).

Pemikiran adalah perbuatan rohani yang menghendaki berkerjanya daya pikir (otak) manusia, sedangkan tindakan adalah perbuatan jasmani yang terutama membutuhkan gerak otot tubuh manusia. Dengan demikian tindakan adalah suatu perbuatan jasmani manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan tindakan itu. Suatu tindakan yang dilakukan sadar memang ada motif, tapi tindakan yang dilakukan dengan tidak sadar tidak ada motifnya.

Peristiwa orang yang berjalan dalam tidur, atau seseorang yang melamun sambil melihat sesuatu tiba-tiba menguap dan tertidur, ini tidak dapat dikatakan motif.

Seorang yang memahami dan mempercayai bahwa motif dapat juga dilakukan dibawah kesadaran "subconscious motivation" (motivasi bawah sadar) yaitu Sigmund Freud menurutnya tindakan manusia itu tidak dapat dinyatakan dengan pasti, hanya dapat diestimasi saja.

2. MOTIVASI DAN KEPUASAN

Kepuasan (*satisfaction*) atau ketidak puasan seseorang terhadap pekerjaannya itu bersifat subyektif, yang merupakan hasil kesimpulannya atas perbandingan mengenai apa yang diterimanya dengan apa yang diharapkan atau yang diimpikannya. Setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial (*sosial frame of reference*).

Kepuasan merupakan suatu konsep yang multifacet. Suatu kesimpulan menyeluruh tentang kepuasan hanya akan menyembunyikan pertimbangan subyektif dari pegawai mengenai kepuasannya, supervisi, relasi antar perorangan dalam berkerja, peluang-peluang di masa yang akan datang dan pekerjaan itu sendiri. Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadiran pada kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga bisa mempengaruhi kesediaan berkerja.

Kesedianan atau motivasi seorang pegawai untuk berkerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus, dan yang berorientasi tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang prilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh hal-hal yang kecil, sedangkan pegawai yang tidak termotivasi prilakunya menunjukkan hal-hal berikut:

- Prilaku pegawai tidak memperlihatkan (goal directed) berorientasi tujuan
- Prilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi dan
- Pekerja tidak komitmen terhadap tujuan dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi.

Gambar VI Kaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

		KEPUASAN	
		Tinggi	Rendah
M O T I V A S I	Tinggi	I. nilai positif bagi Organisasi dan bagi pegawai	II. Nilai positif bagi organisasi dan negatif bagi pegawai
	Rendah	III. nilai negatif bagi Organisasi dan positif bagi pegawai	IV. Nilai negatif bagi organisasai dan pegawai

Sumber:Cardoso F, (2003:179)

- Kolom pertama menunjukkan pegawai yang motivasi dan kepuasan yang tinggi, dan ini lah yang ideal bagi organisasi dan pegawai. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan pegawai bernilai bagi organisasi dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil (outcomes) yang diinginkan, diharapkan dan layak diterima pegawai.
- Kolom kedua pegawai termotivasi untuk berkerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka dan mungkin dapat dijelaskan dengan beberapa alasan. Pekerja mungkin butuh pekerjaan dan uang. Baik uang maupun pekerjaan tergantung

pada kinerja kerja yang bagus. Pada sisi lain pegawai mungkin merasa ia berhak atas keselamatan kerja atau gaji yang lebih dari pada yang diberikan oleh organisasi. Bila seorang pekerja berkerja dengan baik tetapi tidak puas bisa saja terjadi pengunduran diri dengan alasan untuk mengganti pekerjaan.

- Kolom ketiga terdapat kinerja kerja yang rendah dari pegawai yang puas dengan pekerjaannya. Organisasi memenuhi kebutuhan pegawainya dan karenanya pegawai tidak mengeluh. Tetapi pemenuhan kebutuhan pegawai tidak memberikan kinerja kerja yang lebih baik dari pegawai.
- Kolom keempat pegawai tidak berkerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi. Situasi seperti ini yang akan mendorong pegawai untuk berhenti atau organisasi memberhentikan pegawainya karena tidak ada manfaat yang diperoleh, baik oleh pegawai ataupun oleh organisasi.

Kesimpulannya bahwa para pekerja yang puas tidak perlu mereka produktif atau tidak. Menciptakan situasi kerja yang ditandai oleh produktivitas yang tinggi dan kualitas kehidupan kerja yang memuaskan merupakan suatu usaha keras yang sulit, yang memerlukan tindakan dari para atasan atau pimpinan organisasi.

Ada satu gambaran bahwa motivasi dan moral mempunyai ketrkaitan yang yang tinggi. Memberikan

peluang pada karyawan untuk dapat memuaskan motif-motif merupakan segi positif dari motivasi sebaliknya pengendalian karyawan dengan ancaman berupa pengurangan peluang untuk memuaskan motif-motifnya adalah segi negatifnya. Wajar kalau kalau motivasi positif membawa peluang yang tinggi bagi karyawan dan motivasi negatif membawa kepada moral yang rendah.

3. TEORI-TEORI MOTIVASI

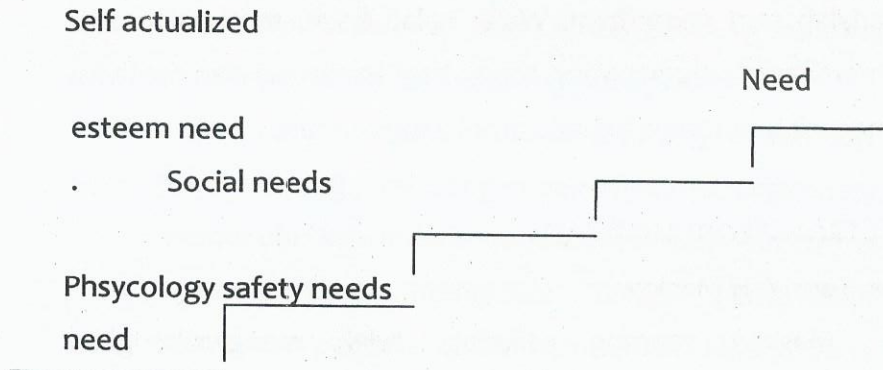
a. Teori A H Maslow

Maslow seorang psikolog, telah mengembangkan sebuah teori motivasi yang telah mendapat sambutan luas dimana ia mengatakan bahwa kebutuhan manusia dimasukkan ke dalam lima kategori yang disusun menurut prioritasnya. Dalam teori motivasinya "hierarchy of needs" ia berpendapat bahwa kebutuhan manusia dapat disusun menurut hirarki, dimana kebutuhan paling atas akan menjadi motivator utama jika kebutuhan bawahnya sudah terpenuhi. Kebutuhan tersebut meliputi: kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan yang diperlukan untuk kelanjutan kebutuhan fisik dan keamanan psikologis, hak memiliki dan kebutuhan cinta kasih, dan kebutuhan akan aktualitas diri.

Menurut Maslow, seorang lulusan dari Brandeis University kebutuhan yang terpenuhi bukan merupakan faktor motivasi perilaku. Kebutuhan yang tidak terpenuhilah yang paling mempengaruhi perilaku seseorang. Teori hirarki ini banyak diminati sebagai acuan oleh sebagian

besar sarjana untuk memahami teori motivasi dan organisasi baik dalam skala besar dan kecil.

Gambar VII Hiraraki Kebutuhan Menurut Maslow



- Phsycology need adalah kebutuhan badaniah, meliputi sandang, panagan dan pemuasan seksual.
- Safety need adalah kebututhan akan keamanan, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta
- Social need adalah kebutuhan soaial, meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense or participation).
- Esteen need adalah kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
- Self actualized adalah kebututhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri yaitu

kebtuhan meneganai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku dan tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang mendesak, karena setiap menejer yang ingin memotivasi pegawainya harus bisa memahami herarki kebutuhan ini. Selama kebutuhan phsycologys dari setiap orang tidak terpenuhi keinginan untuk bergaul, mencari status dan pemuasan phsycologis berkurang

Bila makanan tidak ada manusia hidup untuk mencari makanan, dan kebutuhan jasmaniah terpenuhi manusia kemudian dimotivasi oleh kategori yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan-kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari mara bahaya, ancaman, dan perenggutan hak-hak azazinya

Maslow mengatakan bahwa uapaya dan pekerjaan dewasa ini mencukupi untuk memenuhi kebutuhan physiologis dasar dan dewan pertimbangan perburuhan menjamin pemuasan dari sebagian besar kebuthan keamanan. Dibawah suasana seperti ini urutan pertama dan kedua dari kebutuhan tersebut merupakan motivator dari prilaku manusia.

Jenjang kebututhan yang berikut, menurut teori maslow adalah kebutuhan akan penghargaan (esteem need) yang terbagi salam dua kelompok, yaitu yang bertalian dengan penghargaan terhadap diri sendiri dan terhadap reputasi.

Kebutuhan akan kepercayaan atas diri sendiri, kebebasan, perwujudan hasil kerja dan pengetahuan tentang kerja ini berkaitan dengan penghargaan terhadap diri sendiri dari kebutuhan-kebutuhan ego. Keinginan untuk memperoleh status, pengakuan, penghargaan, dan penghormatan termasuk didalam kategori reputasi dari kebutuhan ego.

Tetapi bagi seseorang yang punyai status eksekutif dalam tingkat yang lebih tinggi dari struktur organisasi kebutuhan, yang keempat dan kelima yaitu kebutuhan ego (esteem need) dan perwujudan diri (self actualization needs) menjadi motivasi yang sangat kuat.

Kelemahan teori Maslow

Walaupun teori ini paling sering dijadikan sebagai kerangka analisis oleh sebagian orang, tetapi juga mengandung banyak titik kelemahan. Kritik yang dilontarkan biasanya berkisar pada pertanyaan apakah benar kebutuhan manusia itu bersifat berjenjang atau hirarkis? Oke karena hirarkis biasa diartikan sebagai tingkat yang dapat dianalogikan dengan anak-anak tangga, maka secara logika anak tangga kedua tidak mungkin dinaiki tanpa melalui anak tangga pertama terlebih dahulu dan seterusnya, hingga pada anak tangga terakhir. Pada hal dalam kenyataan berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara simultan, meskipun dengan intensitas yang berbeda-beda. Perbedaan intensitas ini biasanya diwarnai oleh persepsi seseorang tentang

kebutuhannya yang paling mendesak. Untuk dipuaskan pada suatu saat tertentu. Dengan persepsi tertentu, dengan kemampuan yang ada, orang berusaha memenuhi pemuasan kebutuhan yang dirasakan paling mendesak, dengan tidak mengabaikan sama sekali kebutuhan yang lain.

Maslow dengan teorinya memandang jenjang kebutuhan tersebut merupakan tingkat jenjang yang mutlak harus dilalui oleh setiap manusia. Dengan kata lain manusia seolah-olah memiliki tingkat kebutuhan yang sama, yang dipisahkan secara berjenjang mulai dari yang paling bawah (physiological needs), hingga jenjang yang paling atas (self actualization). Kebutuhan yang telah dipenuhi dianggap tidak lagi menjadi motivator.

b. Teori Frederick Herzberg

Herzberg dan rekannya melakukan wawancara terhadap 200 orang akuntan dan insinyur dari industri di Pittsburg. Mereka menemukan banyak bukti bahwa manusia mempunyai dua kumpulan kebutuhan yakni, pertama berkaitan dengan kepuasan kerja dan kedua yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Ia mendapatkan bahwa bila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan, dimana karyawan tersebut resah oleh pekerjaannya itu sendiri.

Lima faktor menurut Herzberg disebut sebagai motivator yang mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan adalah keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan pengembangan. Sebaliknya faktor-

faktor yang tidak mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan disebut faktor iklim baik (faktor hygiene) adalah kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, gaji, hubungan antar pribadi dengan penyelia dan kondisi-kondisi kerja.

Dari hasil penelitiannya Herzberg mengembaangkan gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi pertama disebut faktor motivator, sedangkan rangkaian kedua disebut faktor hygiene. Ada kedua faktor tersebut menyebabkan gagasan ini disebut "konsep faktor motivato/hygiene dari Herzberg", ada pula memebri nama "teori dua faktor dari kepuasan kerja".

Menurut teori ini faktor yang berperan sebagai motivato terhadap pegawai yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari:

- Achievement (keberhasilan pelaksanaan)
- Recognition (pengakuan)
- The work it self (pekerjaan itu sendiri)
- Responsibilities (tanggungjawab)
- Advencenment (pengembangan)

Rangkain faktor-faktor ini menggambarkan hubungan seseorang dengan pekerjaannya (job content) yakni kandungan kerjanya, prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugas.

Faktor kedua (faktor hygiene) bisa menimbulkan rasa tidak puas pada pegawai (demotivasi), terdiri dari

- Company policy and administration (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan)
- Technical supervisor (supervisi)
- Interpersonal supervision (hubungan antarpribadi dengan atasan)
- Working condition (kondisi kerja)
- Wages (gaji)

Bila rangkain faktor ini dapat diperbaiki maka tidak ada penagruhnay terhadap sikap kerja yang positif, tetapi bila dibiarkan tidak sehat maka pegawai akan merasa kecewa atau tidak puas. Faktor ini menggambarkan hubungan kerja dengan lingkungan ditempat pegawai melaukan pekerjaannya (job contex).

Untuk mendapatkan sifat yang positif maka pemimpin menurut Herzberg harus memberikan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap faktor motivator dalam memberikan motivasi pada para karyawan.

c. Teori X dan Y (Mc Gregor)

Mc Gregor menemukan teori ini dari hasil karyanya pada Masachussetts Institute of Technology, yang dituangkan dalam sebuah buku dengan judul "the human side of enterprise". Inti teori ini terlihat pada klasifikasi manusia terbagi atas dua bagian yaitu x dan y:

1. Teori x yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif

2. Teori y pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif

Dalam teori ini Mc Gregor menekankan bahwa crayabg digunakan oleh para menejer dalam memperlakukan para bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri berdasarkan dua kelompok klasifikasi tersebut.

Kedua klasifikasi manusia berdasarkan teori tersebut, dapat digambarkan pada bagan berikut ini:

Gambar VIII Klasifikasi kelompok manusia X dan Y

Teori x (tradisional)	Teori y (potensial)
1. Manusia pada dasarnya malas, dan mereka tidak mau bekerja	1. Manusia pada dasarnya aktif. mereka merumuskan tujuan dan mengejar cita cita.
2. Manusia bekerja untuk uang dan mengejar status	2. Manusia mengejar kepuasan dalam bekerja, bangga mencapai prestasi, terangsang tantangan baru dll
3. Agar manusia produktif harus dipaksa, atau dihukum	3. Agar manusia produktif, mereka di rangsang untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan tujuan organisasi .
4. Manusia adalah anak-anak yang tumbuh besar	4. Manusia biasanya dewasa dalam pemikiran, punya

dan tergantung pada pemimpinya	tanggung jawab, dan kemampuan untuk memenuhi diri sendiri dan berdiri sendiri.
5. Manusia selalu mengharap dan tergantung pada orang lain, tidak mau berpikir untuk diri sendiri	5. Orang melihat dan merasa bahwa yang dibutuhkan dapat dicapainya sendiri
6. Manusia harus diperintah, ditunjukkan dan dilatih dengan metode yang tepat	6. Orang yang mengerti dan paham tentang yang dikerjakan dapat meningkatkan dan memperbaiki metode kerja mereka sendiri
7. Manusia perlu pengawasan yang ketat untuk dapat bekerja dengan baik dan menjauhkan dari kesalahan	7. Orang perlu pengakuan bahwa mereka dihargai sebab tahu tanggung jawab dan bisa mengoreksi diri sendiri
8. Manusia dalam bekerja memerlukan instruksi khusus.	8. Orang ingin meningkatkan pengertian terhadap yang dilakukan dan lingkungannya
9. Manusia senang diperlakukan dengan hormat	9. Orang menghargai terhadap sesamanya

10. Manusia terdiri atas kelompok-kelompok tertentu	10. Orang pada hakikatnya terintegrasi antara bekerja dan mengisi waktu senggang (terluang)
11. manusia sulit untuk berubah, mereka memilih untuk tinggal pada situasi yang lama	11. Orang pada hakikatnya jemu pada hal-hal yang menonton dan rutin. mereka ingin menikmati pengalaman baru. pada hakikatnya orang itu kreatif.
12. Manusia harus mengabdikan pada pekerjaannya	12. Orang ingin merealisasikan cita-citanya. Kerja harus dipolakan, di ubah dan diabdikan untuk manusia
13. Manusia terbentuk karena keturunan dan setelah dewasa mereka statis	13. Orang selalu tumbuh dan berkembang. Tak pernah terlambat untuk belajar. Mereka menikmati penambahan pengertian dan kesanggupan.
14. Manusia perlu didorong dan ditarik untuk maju	14. Orang perlu diberi kebebasan, diberi semangat, diajak dan dibantu untuk maju.

Sumber: Wahjosumidjo "Kepemimpinan dan motivasi" 1992.

Jadi dapat dikatakan teori x mengasumsikan kesederhanaan karena rata-rata manusia ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang relatif sedikit menginginkan jaminan keselamatan dan lebih suka menjadi pengikut, sedangkan teori y menekankan bahwa pekerjaan dapat menjadi suatu sumber motivator bagi karyawan melalui perwujudan tujuan-tujuan organisasi, kepemimpinan tidak memaksakan wewenang, pengendalian ekstern dan motivasi, melainkan seharusnya mengizinkan karyawan untuk berkembang dan memikul tanggung jawab.

Teori y, menekankan pada motivasi intern positif dan teori x menekankan motivasi ekstern negatif.

d. teori David Mc Clelland

David seorang direktur pusat penelitian kepribadian di Universitas Harvard, vement dan telah memformulasikan konsep kebutuhan untuk keberhasilan yaitu Achievement Motivation Theory.

Menurutnya orang yang mempunyai kebutuhan untuk keberhasilan, yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, mempunyai ciri-ciri, mereka menentukan tujuan yang tidak muluk-muluk, tetapi cukup untuk dapat dikerjakan dengan baik. Ini dilakukan karena mereka menyadari kemampuan yang ada dalam dirinya dalam bekerja, mereka menyukai pekerjaannya dan sangat menginginkan keberhasilan, serta mereka suka akan

pekerjaan yang jelas akan gambaran yang harus mereka lakukan dalam bekerja.

e. Teori keseimbangan

Asumsi teori ini bahwa perubahan imbalan yang diterima merupakan faktor motivasi. Keseimbangan sebagai selisih antara pekerjaan dengan imbalan yang diterima.

Gambar IX Keseimbangan dalam kompensasi

Tinggi	Imbalan lebih yang menyolok 1	Imbalan yang moderat 2	Keseimbangan 3
Sedang	Imbalan lebih Yang moderat 4	Keseimbangan 5	Imbalan kurang Yang moderat 6
Rendah	Keseimbangan 7	Imbalan kurang yang moderat 8	Imbalan kurang yang menyolok 9
	Rendah	Sedang	Tinggi

Sumber: Manulang "manajemen Personalia", 2003

Pada kolom 1,2 dan 4 ada perasaan bersalah dalam diri pegawai disebabkan upah tinggi yang mencolok dan menunjukkan tindakan yang mengurangi perasaan ini,

mencolok dan menunjukkan tindakan yang mengurangi perasaan ini, artinya dengan upah tinggi karyawan akan lebih giat bekerja lagi.

Untuk kolom 4, 5 dan 6 karyawan mempunyai kontribusi rata-rata diberikan kenaikan upah yang rata-rata pula, sedangkan karyawan yang memberikan kontribusi di atas atau di bawah rata-rata diberikan kompensasi yang tidak begitu berarti.

Pada kolom 3, 5, dan 7 karyawan membandingkan hasil yang terima dengan upah dari karyawan lain dalam situasi yang sama. Kolom 6,8,dan 9 menunjukkan kepuasan karyawan lebih rendah dari pada situasi keseimbangan, pada kondisi ini mungkin karyawan minta berhenti, mengurangi upah kerja, mencuri, atau ia akan mengatakan bahwa upah itu begitu penting baginya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernandian, Carl J. Ed. "organization theory and the publik administration ", Allyn and Bacon Inc. Massachusetts, 1980
- Bellow, Roger, "Phsycology of personnel in business and industry", Third Edition, Prentice-Hall Inc.Englewood Cliffs, NewJersy,1961
- Cardoso, Games," Mananjemen Sumber Daya Manusia", Andi, Yogyakarta, 2003
- Chung, Kalh and Leon C Magg, "Organizational Behavior Developohing mnagerial Skill", Harper & Row, Publishers New York 1981
- George Strauss and Leonard R Sayles,"Personnel The Human Problems of Management",Third Edition, Prentice Hall Of India New Dehli, 1977
- Handoko, T Hani, "Management Personality dan Sumber Daya Manusia", BPFE Yogyakarta,1986
- John B Minner and Many Green Minner," Personnel and Industrial Relation, A Managerial Approach", Second Edition, The Macmillan Company, New York, 1973
- Klinger, Donal & John Nabandi, "Publik Personal Management, Contects and Strategis Approach", Kumanian Press, Inc, West harfford, 1989

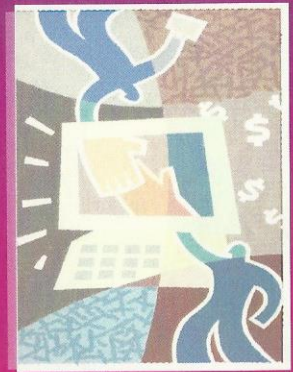
- Manullang, "Manajemen Personalia," Gajahmada University
Pree, Yogyakarta, 2004
- Michael Armstrong, "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT
Elex Media Komputindo, Jakarta, 1994
- Manoppa Arun & Mirzas Saiyadin, "Personal management,"
McGraw-Hill Publishing Company Ltd, New Dehli 1970
- Newman, William H, "Administrative Action", Prentice hall
Inc, Englewood, Cliffe, New Jersey, 1998
- Parker and Kleemeir, "Human Relation In Supervision",
McGraw-Hill, Book Company Inc New York 1951
- Proctor John, H and William Tharton, "Training A
Handbook For Line Manager," American Management
Association, New York, tt
- Prof Dr Sondang P Siagian, "Management Sumber Daya
Manusia", Bumi Aksara 1993
- Strong Eare P; "Management Of Business An Introduction,
Harper and Row Publisher, New York, 1965
- Tiffin Josep, "Industrial Psychology", George Allen & Unwin
Ltd, London, tt

Kekuatan

MANAJEMEN

dalam Pengembangan

PERSONALIA



Hidup adalah anugerah terbesar yang diberikan Allah kepada manusia. Untuk itu, jadikan hidup yang sekali ini berarti dan bermakna dengan memberikan kontribusi positif kepada alam ini. Di antara cara mewujudkan kontribusi positif itu adalah mengatur diri dan memenejanya.

Manajemen personalia merupakan buku yang berisikan pengenalan dan panduan agar hidup ini dapat diatur, mengatur diri dan orang lain hingga bermakna.



Pustaka Ashar

Jl. Sunggal KM. 7,5
Belakang Masjid al - Ikhwan No. 7
Medan Telp. 061 8477324
email : arifbillah25@gmail.com

ISBN: 978-979-3588-49-0



9 789793 588490