

Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia

Buku Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia (Strategi MSDM) di proyeksikan sebagai literatur tambahan bagi mahasiswa dan aktisi bisnis yang intens dalam pengembangan MSDM.

Berbagai Teori dan kajian praktis yang di sajikan dalam buku ini, di harapkan dapat menambah khasanah keilmuan di bidang strategi manajemen sumberdaya manusia.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat luas di Indonesia.

ISBN 978-602-72602-4-5



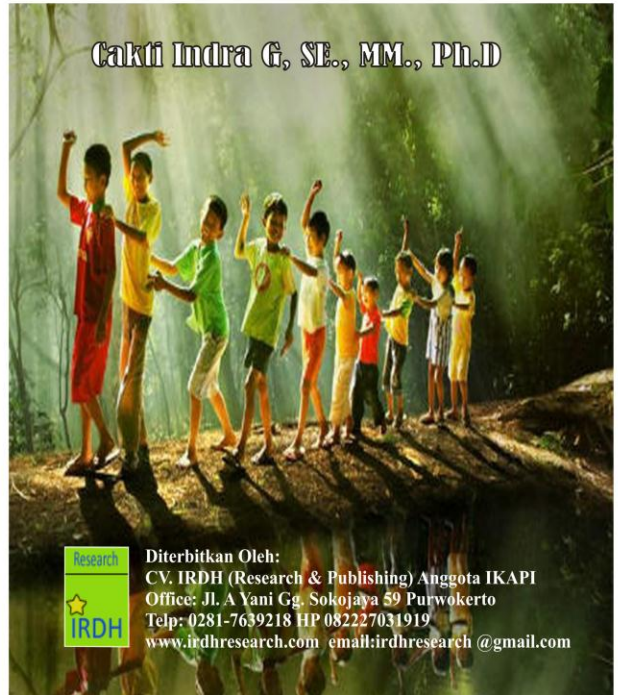
9 786027 260245

Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia

2015

Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia

Cakdi Indra G, SE., MM., Ph.D



Diterbitkan Oleh:
CV. IRDH (Research & Publishing) Anggota IKAPI
Office: Jl. A Yani Gg. Sokojaya 59 Purwokerto
Telp: 0281-7639218 HP 082227031919
www.irdhresearch.com email: irdhresearch@gmail.com

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Penulis: Cakti Indra Gunawan, SE., MM., Ph.D

ISBN: 978-602-72602-4-5

Editor: Budi Candra Dharmawan, MSi

Layout: Muhammad Fakri.M.S., SE

Cetakan Pertama, April 2015

Cetakan Kedua, Januari 2016

Diterbitkan Oleh:



CV. IRDH (Research & Publishing) Anggota IKAPI

Office: Jl. A Yani Gg. Sokajaya 59 Purwokerto

Telp: 0281-7639218 HP 082227031919

www.irdhresearch.com email:irdhresearch@gmail.com

Sanksi Pelanggaran Pasal 27 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta:

- 1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- 2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil ‘alamin, buku Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia akhirnya dapat diselesaikan dengan baik.

Buku ini diproyeksikan untuk membekali mahasiswa Fakultas Ekonomi yang mengambil konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia, khususnya mata kuliah Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia. Di samping itu diharapkan konten dalam buku ini dapat meningkatkan khasanah keilmuan di bidang manajemen dan bermanfaat bagi masyarakat luas di Indonesia. Buku ini juga dapat digunakan oleh praktisi bisnis serta manajer baik di perusahaan maupun instansi pemerintahan.

Malang, 29 Januari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iii
GLOSARIUM	vi

BAB I

Pendahuluan

1.1 Sejarah Perkembangan Manajemen SDM.....	1
1.2 Manajemen SDM: Konsep Dasar, Tujuan, dan Tugas Pokok MSDM.....	3
1.3 Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Kebijakan MSDM.....	6

BAB II

Strategi Perencanaan SDM

2.1 Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia	9
2.2 Proses Perencanaan SDM.....	10
2.3 Peran Sistem Informasi SDM dalam Penentuan Kebijakan Perencanaan	13
2.4 Tantangan/Isu Strategi dalam Perencanaan SDM	15

BAB III

Analisis dan Desain Pekerjaan

3.1. Analisis dan Desain: Konsep Dasar dan Tujuan	16
3.2. Metode Pengumpulan Data pada Analisis Pekerjaan	16
3.3. Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan.....	17
3.4. Manfaat Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan	18
3.5. Evolusi desain pekerjaan: Pendekatan Tradisional-Psikologis ...	19

BAB IV

Penarikan dan Seleksi

4.1 Konsep Dasar dan Tujuan Penarikan dan Seleksi.....	21
4.2 Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Kebijakan Penarikan dan Seleksi.....	22
4.3 Proses Penarikan dan Seleksi	27
4.4 Metode Penarikan dan Seleksi	26

BAB V

Orientasi dan Pelatihan

5.1. Konsep Dasar dan Tujuan Orientasi dan Pelatihan	28
5.2. Pendekatan Sistem (Penilaian Kebutuhan, Pelaksanaan, dan Evaluasi)	28

BAB VI

Penilaian Prestasi Kerja

6.1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.....	34
6.2. Proses Penilaian Prestasi Kerja	34
6.3. Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	35
6.4. Potensi Permasalahan dalam Penilaian Prestasi Kerja	36

BAB VII

Kompensasi

7.1. Pengertian Kompensasi	38
7.2. Jenis-jenis Kompensasi	38
7.3. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	39
7.4. Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi.....	39
7.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi	39

BAB VIII

Employee Benefit and Service

8.1. Pengertian Kesejahteraan Karyawan.....	41
8.2. Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan.....	41
8.3. Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan	44

BAB IX

Pengembangan Karir

9.1. Pengertian Pengembangan Karir.....	45
9.2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	45
9.3. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir	47
9.4. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	50
9.5. Tahap-Tahap dalam Karir Seseorang.....	50
9.6. Elemen Utama Perencanaan Karir	52
9.7. Tujuan Program Perencanaan Karir Organisasional	53
9.8. Langkah- Langkah Perencanaan Karir.....	54
9.9. Manfaat Perencanaan Karir.....	54

9.10	Metode Perencanaan Karir Metode Perencanaan Karir	56
9.11	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir.....	56
9.12	Pengembangan Karir (<i>Career Development</i>).....	57
9.13	Manfaat Pengembangan Karir.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....		59
INDEX.....		62
TENTANG PENULIS.....		65

GLOSARIUM MSDM

Bisnis adalah deskripsi organisasi tentang sesuatu (*resources*) dan kejadian (*transactions*) yang terjadi

Evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Informasi adalah pesan (ucapan atau ekspresi) atau kumpulan pesan yang terdiri dari order sekuens dari simbol, atau makna yang dapat ditafsirkan dari pesan atau kumpulan pesan

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.

Kesejahteraan adalah balas jasa lengkap, materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja).

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan.

Organisasi adalah suatu system yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan

Pelatihan adalah aktifitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Politik (dari bahasa Yunani: politikos, yang berarti *dari, untuk, atau yang berkaitan dengan warga negara*), adalah proses pembentukan dan pembagian kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan

Sosial adalah sifat dasar dari setiap individu manusia.

Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan, dan kenyamanan hidup manusia.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Sejarah Perkembangan Manajemen SDM

Pemahaman peran manajemen SDM secara tradisional akan berakibat pada struktur organisasi sentralisasi di mana keterlibatan dari manajer lini sangat terbatas, tetapi tipe perencanaan dari atas ke bawah (*top-down*) juga memiliki kelemahan, yaitu tidak ada komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan bisnis sangat terbatas. Mulai era 60an MSDM juga memiliki beberapa peran dalam suatu organisasi atau bisnis tertentu.

Tabel 1.1 Peran MSDM Pada Era Lama

Kriteria Perbedaan	Periode Waktu (1960-1970)	Periode Waktu (1970-1980)	Periode Waktu (1980-1990)
Era	Personel	Governmental and Accountability	Gaining and sustaining the competitive advantage
Responsibility	Employee concern	Concern to discrimination, law, health and safety, federal regular agency, interdependences guidelines and court rulings	Control cost, enhance competitiveness, and to add value to the firm in everything it does
Roll	Screening applicant, orientation for new employees, planning the company picnic, circulation memo “whose impertinence was exceeds only by their irrelevance”	Compensation and benefit, affirmative action (promotion), labor relation training and development	Responsibility for optimizing the use of all kinds resources: physical, financial and human

Dalam paradigma lama, peran manajemen SDM sekedar pelengkap maka dalam paradigma baru manajemen SDM sudah memiliki peran strategis. Artinya manajemen

SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional bukan lagi pada pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja (*command*) tetapi sudah pada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif (*coordination*).

Tabel 1.2 Perbedaan MSDM Era Lama dan Era Baru

Dimensi	Paradigma lama	Paradigma baru
Nature of the program and function	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsive 2. Operational 3. Individual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactive 2. Strategic 3. Socio
Creation of the HR	HR department has full responsibility	<ol style="list-style-type: none"> 1. HR department and policy 2. Line management 3. Share responsibility
Organization of HR Department	<ol style="list-style-type: none"> 1. Employee advocate 2. Functional structure 3. Reporting to Staff 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Business partner 2. Flexible structure 3. Reporting to Line
Profile of the HR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Career in HR 2. Specialist 3. Limited Finance Skill 4. Current focus 5. Monolingual 6. National perspective 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotation 2. Generalist 3. Financial experience 4. Focus on future 5. Multilingual 6. Global Perspective

1.2 Manajemen SDM: Konsep Dasar, Tujuan, dan Tugas Pokok MSDM

Mengingat manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari sebuah lingkungan manajemen, maka pengertian MSDM itu dapat disimpulkan sebagai berikut; manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi,

integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan, maka keberadaan dari sumber daya manusia harus dapat di optimalkan, terutama peran dan fungsi strategisnya. Secara umum peran MSDM dapat dikelompokkan dalam tiga peran utama, yaitu a) peran administrasi; b) peran operasional, dan c) peran strategis. Masing-masing peran memiliki fokus atau konsentrasi, rentang waktu, dan jenis kegiatan yang berbeda-beda.

Tabel 1.3 Peran MSDM

	Administrative	Operational	Strategic
Focus	Administrative processing and record keeping	Operational support	Organization-wide global
Timing	Short term (less than 1 years)	Intermediate term (1-2 years)	Long term (2-5 years)
Typical Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Administering employee benefit • Conduction new employee orientations • Interpreting HR policies and procedures • Preparing equal employment report 	<ul style="list-style-type: none"> • Managing compensation • Recruiting and selecting for current • Conducting safety training • Resolving employee complaints 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessing workforce trends and issues • Engaging community work force development planning • Assisting in organizational restructuring and downsizing • Advising on mergers or acquisitions • Planning compensation strategies

Tugas pokok manajemen sumber daya manusia menyangkut a) penarikan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karir pegawai; b) mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dan manajemen.

Beberapa kajian penting dalam strategi MSDM adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses dimana manajer menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga yang tepat di tempat-tempat yang

tepat, dan pada saat yang tepat, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong organisasi tersebut mencapai sasaran-sasaran secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

b) Perekrutan Pegawai

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga yang diperlukan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

c) Seleksi

Para manajer SDM menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan pegawai baru. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih pegawai yang cocok dengan pekerjaan dan organisasi

d) Sosialisasi atau Orientasi

Setelah calon pekerja itu diterima sebagai karyawan dalam perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan orientasi, yaitu pengenalan pekerja baru pada pekerjaan dan organisasinya. Lebih lanjut langkah ini melibatkan upaya memperjelas misi dan kultur organisasi, menjelaskan sasaran pengoperasian dan harapan pekerjaan, mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur, mengidentifikasi personel kunci.

e) Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan di berikan baik kepada karyawan yang baru di terima maupun kepada karyawan yang telah ada, dengan maksud untuk menghadapi situasi-situasi yang berubah.

f) Penilaian Prestasi

Prestasi kerja (job performant) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tujuan penilaian prestasi kerja

adalah untuk mengetahui apakah karyawan telah bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya.

g) Promosi, Transfer dan Demosi

Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan promosi, penurunan, pemindahan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) memberikan manfaat yang besar baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri. Karyawan akan merasa senang bekerja apabila mereka berada dalam posisi yang sesuai. Sebaliknya, produktivitas akan semakin menurun manakala tugas-tugas yang diberikan kepadanya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

1.3 Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Kebijakan MSDM

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal. Perubahan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di luar organisasi yang mempengaruhi perubahan peran SDM. Sementara perubahan internal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di dalam organisasi yang mempengaruhi perubahan peran SDM.

a. Perubahan Eksternal

Perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi tantangan global yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, *glass-ceiling effect*, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir trend ekonomi dan organisasional yang meliputi: perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

b. Perubahan Internal

Perubahan internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasional (Manajemen SDM strategis), budaya organisasi (filosofi SDM), ukuran organisasional (pengendalian perilaku). Berbagai perubahan internal tersebut meliputi:

- 1) **Tantangan Kualitas**, yang berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tingginya tuntutan untuk semakin kreatif, berani mengambil resiko, dapat beradaptasi, mampu bekerja dalam kelompok serta bertambahnya tekanan untuk meningkatkan kualitas kerja dan partisipasi kerja tim.
- 2) **Tantangan Teknologi**, yang berupa perubahan struktural dan perubahan peran dari SDM, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari SDM dalam meningkatkan kualitas SDM dan memberikan pelayanan terbaik kepada departemen lain, semakin bervariasinya pengalaman dan latar belakang karyawan yang aktif berkarya dalam suatu organisasi.
- 3) **Tantangan Sosial**, yang berupaya penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik kerja, makin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja karena adanya *benchmarking*, maka organisasi harus berlomba dalam meningkatkan kinerja agar mampu bersaing di arena bisnis global dan terakhir berubahnya tekanan dari penghargaan berdasarkan lama pekerjaan ke penghargaan berdasarkan prestasi kerja.

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai maka perlu dilakukan pengembangan kualitas SDM. Terkait dengan perubahan peran SDM maka perlu melihat peran SDM pada paradigma tradisional. Dalam hal ini Cascio (1995) menggarisbawahi beberapa peran SDM pada paradigma lama seperti:

1. **Attraction** yang meliputi: identifikasi persyaratan pekerjaan, menentukan jumlah orang dan kombinasi keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan dan menyediakan kesempatan yang sama bagi setiap kandidat terpilih.
2. **Selection** yang meliputi: memilih orang yang terbaik bagi pekerjaan yang bersangkutan.
3. **Retention** yang meliputi: memberikan *reward* bagi orang yang bekerja efektif dan mempertahankan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja.

4. **Development** yang meliputi: meningkatkan dan menyiapkan kompetensi karyawan melalui peningkatan *knowledge, skill and abilities*, dan pendekatan spesialis fungsi perusahaan.
5. **Assesment** yang meliputi: pengamatan dan penilaian perilaku dan sikap yang relevan dengan pekerjaan dan kinerja SDM.
6. **Adjusment** yang meliputi: pemeliharaan pemenuhan kebutuhan yang terkait dengan kebijakan SDM perusahaan.

BAB II

STRATEGI PERENCANAAN SDM

2.1 Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rencana strategis harus mencakup rencana SDM untuk menjalankan rencananya. Dapat dikatakan bahwa strategi bisnis mempengaruhi strategi dan kegiatan bidang SDM. Perencanaan SDM akan mendukung sasaran global yang bersifat internasional maupun domestik meliputi kebijakan pengintegrasian kompensasi dan sistem benefit serta penerimaan para tenaga kerja.

Ada beberapa kemungkinan pendekatan untuk mengetahui strategi yang harus dipilih oleh suatu perusahaan untuk mengilustrasikan hubungan antara strategi dengan SDM. Dua dasar strategi usaha yang dilakukan adalah *cost-leadership* (perusahaan dengan biaya paling murah) dan *differentiation* (diferensiasi).

Strategi yang pertama sesuai untuk digunakan oleh lingkungan usaha yang relatif stabil. Pendekatan dilakukan dengan persaingan terhadap harga yang rendah, peningkatan mutu produk dan pelayanan. Strategi yang lain lebih sesuai digunakan pada lingkungan yang dinamis dengan karakteristik perubahan yang sangat cepat. *Cost leadership* menuntut organisasi untuk membangun tenaga kerjanya sendiri untuk disesuaikan dengan kebutuhan khusus mereka. Akan tetapi, pada strategi diferensiasi rencana SDM kelihatan hanya membutuhkan kerangka waktu yang lebih pendek dan penggunaan sumber lain untuk staf organisasi.

2.2 Proses Perencanaan SDM

1. Analisis Kebutuhan SDM

Teknik analisa kebutuhan SDM meliputi perkiraan jangka pendek dan jangka panjang. Yang membedakan kedua pendekatan tersebut adalah:

a. Perkiraan Jangka Pendek

1) Analisis Anggaran

Besar kecilnya anggaran akan menentukan berapa jumlah, tipe dan kualitas karyawan yang diperlukan. Anggaran mewakili rencana kegiatan bisnis masa datang yang mencakup sumber daya keuangan dan modal serta kebutuhan SDM. Dari data

anggaran dan eksplorasi perubahan persediaan karyawan, dapat dilakukan estimasi terhadap kebutuhan SDM jangka pendek. Sebagai contoh, dengan menggunakan kebiasaan-kebiasaan seorang manager dapat menentukan kebutuhan staf mereka. Misalnya, ditugaskan tiga orang teknisi untuk setiap penyelia perbaikan mesin dan dua klerk penjualan pada setiap pengelola anggaran.

2) Analisis Beban Kerja

Beban kerja seseorang ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Kebutuhan SDM (contoh) dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai dalam bentuk lamanya karyawan untuk mencapai output tersebut. Disitu akan terlihat pada jenis pekerjaan mana saja pengurangan dan penambahan karyawan.

Dengan kata lain, kebutuhan perusahaan akan SDM merupakan derivasi dari permintaan pasar akan komoditi bersangkutan. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan semakin banyak.

3) Analisis Struktur Perusahaan

Struktur dalam sebuah perusahaan bisa berbentuk ramping atau gemuk, sangat tergantung pada skala usaha dan jaringan bisnis dan jenis usaha bisnis itu sendiri. Perubahan struktur mungkin terjadi sangat terkait dengan perubahan kapasitas produksi, persaingan pasar, teknologi, dan sebaran jumlah karyawan.

b. Perkiraan Jangka Panjang

1) Analisis Permintaan Unit

Merupakan pendekatan bawah-atas. Disini para penyelia diberi wewenang untuk memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan distiap unit untuk periode tertentu. Perkiraan tersebut kemudian dibawa keatas (manajer). Setiap manajer harus mampu mengoreksi estimasi tersebut dengan syarat mengetahui setiap jenis kegiatan bisnis apa dimasa datang dan berapa perubahan jumlah karyawan yang dibutuhkan sejalan dengan perubahan ekspansi produksi dan pemasaran produk.

2) Analisis Permintaan Keorganisasian

Teknik permintaan keorganisasian merupakan pendekatan atas-bawah. Disini manajemen puncak membuat keputusan tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan dimasa datang menurut berbagai kategori pekerjaan, posisi dan jabatan setiap karyawan. Estimasi kebutuhan didasarkan untuk memenuhi misi dan tujuan dalam rencana startegis perusahaan, termasuk sasaran pencapaian tingkat pertumbuhan, produk baru dan segmen pasar baru dengan dukungan informasi yang akurat dan lengkap. Misalnya karena ada perkembangan generasi komputer yang baru maka tenaga operator dan programer disetiap lini perlu dilipatgandakan. Kemudian manajemen puncak tinggal memerintahkan pada bawahan untuk melaksanakannya.

3) Pendapat Pakar

Para ahli sangat dibutuhkan perusahaan untuk memperkirakan kebutuhan SDM apabila perusahaan tidak memiliki personalia yang kualifaid. Para pakar tsb diminta untuk memperkirakan kebutuhan karyawan.

4) Analisis Trend

Teknik kebutuhan SDM yang paling sederhana adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Teknik ekstrapolasi mendasar pada tingkat perubahan masa lalu. Sementara itu teknik indeksasi menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Misalnya, secara klasik untuk setiap sepuluh juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan tambahan karyawan sebanyak lima orang lagi.

5) Analisis Statistik

Persamaan regresi: $Y = a + bX + E$

dimana $Y =$ produksi $X =$ tenaga kerja $a =$ intersep $E =$ eror

Misalnya, jika $b = 0,75$ artinya setiap 1% kenaikan jumlah tenaga kerja akan meningkatkan produksi sebanyak 0,75%. Dari sini dapat diproyeksikan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan jika perusahaan akan mengekspansi produksinya, *ceteris paribus*.

6) Analisis Bagan Penempatan

Bagan penempatan adalah suatu penyajian visual siapa yang akan menggantikan siapa dalam peristiwa pengisian lowongan jabatan. Informasi untuk penyusunan berasal dari hasil inventarisasi atau sistem SDM. Didalam bagan tidak terdapat data tentang semua karyawan.

7) Analisis Markov

Asumsi yang digunakan dalam analisis ini yaitu:

- a. Karyawan bisa pindah tempat
- b. Naik pangkat
- c. Turun pangkat
- d. Keluar
- e. Mengubah perilaku dan potensi individual mereka.

2. Analisis Ketersediaan SDM

Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDM-nya dimasa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut.

Prakiraan kebutuhan (*Needs Forecasting*) secara garis besar terbagi atas 3 kelompok yaitu:

- a. Kondisi Eksternal yang meliputi:
 1. Ekonomi dan Sosial Politik
 2. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
 3. Penduduk dan Angkatan Kerja
 4. Pasar dan Angkatan Kerja
 5. Perkembangan Teknologi
- b. Persyaratan SDM di masa mendatang

Penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan dimasa mendatang selain dipengaruhi oleh faktor eksternal, juga ditentukan oleh:

1. Organisasi dan Rancangan Pekerjaan
 2. Perencanaan dan Anggaran
 3. Kebijaksanaan Manajemen dan Filosofi Organisasi
 4. Sistem dan Teknologi dalam Organisasi
 5. Tujuan dan Rencana Organisasi.
- c. Ketersediaan SDM di masa mendatang yang dapat diprediksi melalui:
1. Inventarisasi bakat yang ada saat ini
 2. Prakiraan pengurangan pegawai
 3. Prakiraan perpindahan dan pengembangan
 4. Pengaruh pasca program SDM.

2.3 Peran Sistem Informasi SDM Dalam Penentuan Kebijakan Perencanaan

Sistem yang menyediakan informasi mengenai SDM perusahaan adalah sistem informasi sumber daya manusia atau HRIS (*human resource information system*). Nama sistem manajemen sumber daya manusia (*human resource management system*) atau HRMS juga semakin banyak digunakan.

HRIS merupakan sistem informasi untuk mendukung kegiatan-kegiatan manajer di fungsi sumber daya manusia. Fungsi ini dulunya bernama fungsi department personalia sekarang diubah namanya menjadi fungsi SDM untuk menunjukkan bahwa manusia di dalam organisasi adalah sumber daya ekonomis yang penting.

Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan atau *enterprise resource planning* (ERP).

Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) atau *human resources information system* (HRIS) adalah program aplikasi komputer yang mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen sumber daya manusia di perusahaan guna mendukung proses pengambilan keputusan atau biasa disebut dengan *decision support system* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan.

Dalam sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi yaitu, untuk meningkatkan efisiensi. Dimana data karyawan dan

aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi satu, supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Ditinjau dari manfaatnya sistem informasi sumber daya manusia mempunyai manfaat dalam organisasi yaitu otomatis dalam sistem penggajian dan aktivitas tunjangan. Dengan sistem informasi sumber daya manusia, catatan waktu karyawan dimasukkan dalam sistem, dan pengurangan yang sesuai dan penyesuaian karyawan lainnya akan tercermin dalam pengecekan gaji terakhir.

Peningkatan secara dramatis dalam penggunaan internet telah membangkitkan, baik kemungkinan maupun kekhawatiran profesional sumber daya manusia, terutama ketika membangun intranet dan ekstranet. Internet adalah sebuah jaringan organisasional yang beroperasi melalui internet. Sedangkan ekstranet adalah jaringan terhubung dengan internet yang memberikan karyawan akses pada informasi yang disediakan oleh eksternal diantaranya Papan Buletin, Akses Data, Swalayan Karyawan dan Hubungan yang diperpanjang.



Karakteristik informasi yang dipersiapkan dalam Sistem Informasi Sumber daya manusia adalah:

1. Timely (tepat waktu)
2. Accurate (akurat)
3. Concise (ringkas)

4. Relevant (relevan)

5. Complete (lengkap)

Manajer dalam suatu perusahaan memerlukan informasi yang memiliki karakteristik di atas dalam rangka mengambil suatu keputusan (*a decision making*).

2.4 Tantangan / Isu Strategi Dalam Perencanaan SDM

Dalam menjalani karirnya sebagai HR di PT. Ruyung Karya Mandiri. Pak Asnawi menyampaikan bahwa banyak masalah yang ia hadapi terkait dengan hubungan dengan kepegawaian, diataranja banyak karyawan yang pindah kerja. Dan pak Asnawi terkadang merasa sangat kewalahan dengan mempekerjakan karyawan baru. Karyawan baru tersebut harus mempelajari segala sesuatu dari awal dan menurut beliau ini bisa menjadi masalah besar ketika perusahaan sedang mendapatkan permintaan pengeiriman tenaga kerja. Selanjutnya permasalahan umum yang sering terjadi adalah upah atau gaji yang sering kali dinilai terlalu rendah. Dan yang terakhir ialah konflik yang sering terjadi antara expatriate atau staf asing yang ditempatkan oleh perusahaan yang menjadi kerja sama dengan PT. Ruyung Karya Mandiri dengan karyawan setempat. Beberapa karyawan mengaku bahwa terkadang perbedaan budaya yang sering kali mengakibatkan munculnya kesalahpahaman.

Pada contoh kasus di tahun 2007, PT. Ruyung Karya Mandiri menjalin kerja sama dengan salah satu hotel di Dubai dalam mencari *waiters* serta *room cleaning service* untuk hotel tersebut. Sekitar tiga orang dari Dubai pun ditugaskan ke Jakarta untuk menyeleksi calon kandidat. Karena perbedaan budaya dimana orang Dubai memang berbicara dengan nada keras dan lantang, beberapa karyawan merasa bahwa mereka memperlakukannya tidak baik. Padahal orang Dubai tidak bermaksud demikian, hal tersebut hanya karena kebiasaan menggunakan intonasi yang tinggi.

Dari permasalahan di atas, coba anda jelaskan dan analisis pemecahan masalah yang ada serta kaitkan dengan teori yang telah dipelajari sebelumnya.

BAB III

STRATEGI ANALISIS DAN DESAIN

3.1 Analisis dan Desain: Konsep Dasar dan Tujuan

Desain pekerjaan adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan.

Analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Ada dua kegiatan utama dalam analisis pekerjaan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam.

Analisis pekerjaan penting dilakukan sebelum perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis pekerjaan yaitu, a) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, b) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, c) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

3.2 Metode Pengumpulan Data pada Analisis Pekerjaan

Metode yang biasa digunakan dalam analisis pekerjaan adalah metode kuesioner, metode wawancara, metode pencatatan rutin, dan metode observasi.

2. Metode kuesioner digunakan sebagai alat pengumpul data secara tertulis dibagikan kepada tenaga kerja operasional atau para kepala departemen, untuk mengisik keterangan dan fakta yang diharapkan. Pada umumnya kuesioner memuat 1) pertanyaan mengenai pekerjaan yang dilakukan, 2) tanggung jawab yang diberikan, 3) kecakapan, keahlian, atau pelatihan yang diperlukan, 4) kondisi yang diharapkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan 5) figure atau jenis yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

3. Metode wawancara dilakukan dengan tenaga kerja operasional atau dengan kepala departemen mereka, dan dapat juga dengan kedua-duanya. Disamping itu, para penyelia sering ditugaskan untuk memperoleh data analisis pekerjaan. Keuntungan dari metode ini adalah penyajian keterangan dan fakta dari pihak pertama. Namun metode ini sangat membutuhkan waktu yang cukup lama.
4. Metode pencatatan rutin ini digunakan tenaga kerja diperintahkan mencatat hal yang dikerjakan tiap hari secara rutin, alokasi yang dibutuhkan, saat dimulai dan saat akhir tiap-tiap tugas itu dilakukan. Alokasi waktu lama, dan pengerjaan yang cermat dan rutin merupakan kelemahan dari metode ini.
5. Metode observasi pada umumnya dilakukan oleh job analyst yang sebelumnya memperoleh pelatihan dan upgrading secara khusus. Metode observasi biasanya tidak dilakukan bersamaan dengan metode wawancara dengan tenaga operasional serta kepala departemen mereka.

3.3 Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan (Veithzal Rivai 2009). Definisi yang hampir sama diajukan oleh Gary Dessler (2004) bahwa Sebuah deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya.

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah sebuah daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Pengetahuan mengacu ke informasi prosedural dan faktual yang diperlukan bagi pelaksanaan sebuah tugas secara berhasil.

Spesifikasi pekerjaan penting karena beberapa alasan: Pekerjaan tertentu mempunyai kualifikasi yang diharuskan oleh undang-undang (pilot, pengacara dll) Jenis spesifikasi pekerjaan yang lain berdasarkan tradisi profesional.(profesor harus setidaknya S3). Spesifikasi pekerjaan dapat melibatkan pembuatan standar atau kriteria tertentu yang dianggap perlu bagi kinerja yang berhasil (juru tik harus dapat mengetik 100 huruf dalam 1 menit).

3.4. Manfaat Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia sangat bergantung pada informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, informasi dari analisis jabatan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a. Perekrutan dan Penyeleksian

Analisis pekerjaan memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini. Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.

b. Kompensasi

Informasi analisis pekerjaan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Besarnya gaji atau upah karyawan bergantung pada pekerjaan apa yang mereka lakukan dalam organisasi.

c. Penilaian Prestasi Kinerja

Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan aktivitas pekerjaan itu dan standar prestasinya.

d. Keselamatan dan Kesehatan

Informasi yang diperoleh dari deskripsi pekerjaan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan. Sebagai contoh, para karyawan perlu memberi pernyataan apakah suatu pekerjaan mengandung bahaya atau tidak. Deskripsi/spesifikasi pekerjaan harus mencerminkan kondisi tersebut. Di samping itu membutuhkan informasi khusus mengenai bahaya-bahaya tersebut agar mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan aman.

e. Hubungan Karyawan dan Perburuhan

Informasi deskripsi juga penting dalam hubungan kekaryawanan dan perburuhan. Ketika para karyawan diperimbangkan untuk promosi, transfer, atau demosi, deskripsi

pekerjaan memberikan standart evaluasi dan perbandingan bakat. Lepas dari apakah perusahaan memiliki serikat atau tidak, informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan seringkali dapat menghasilkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang objektif.

f. Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi pekerjaan harus memberi gambaran tentang aktivitas, keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Dengan mendefinisikan aktivitas apa yang dijalankan pekerjaan, analisis pekerjaan membantu pengawas menjelaskan pekerjaan kepada karyawan baru.

g. Menentukan Kewajiban yang Tidak Ditugaskan

Deskripsi pekerjaan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan. Sebagai contoh, manajer produksi perusahaan mengatakan bahwa beliau bertanggung jawab untuk selusin kewajiban, seperti penjadwalan produksi dan pembelian bahan mentah. Namun mengatur persediaan bahan mentah bukanlah tugasnya. Tidak ada satu orang pun dari produksi lainnya yang bertanggung jawab untuk mengatur persediaan bahan mentah. Dari tinjauan pekerjaan lain bahwa harus ada seseorang yang mengatur persediaan, dengan demikian analisis pekerjaan membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan.

3.5. Evolusi Desain Pekerjaan: Pendekatan Tradisional-Psikologis

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya.

Motivasi dapat ditimbulkannya dari pengaruh internal dan eksternal. Pengaruh lingkungan internal utamanya dipengaruhi oleh keadaan psikologi yang dapat dikelompokkan dalam tiga katagori dasar yaitu:

- a. Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*): motivasi untuk menciptakan kehangatan

- b. Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*): motivasi untuk melindungi kepribadian
- c. Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*): motivasi untuk mengembangkan kepribadian

Selain ada motivasi dalam mendesain pekerjaan yang ditimbulkan dari keadaan psikologi, ada juga motivasi yang dilihat secara tradisional. Pendekatan hubungan manusiawi tradisional pada umumnya tidak menyadari pentingnya proses psikologis, pandangan tersebut terutama didasarkan atas tiga asumsi berikut ini:

1. Personalia terutama dimotivasi secara ekonomis dan perasaan aman serta kondisi kerja yang baik
2. Pemenuhan ketiga hal itu akan mempunyai pengaruh positif pada semangat kerja mereka
3. Ada korelasi positif antara semangat kerja dan produktifitas

Dengan tiga asumsi ini, masalah motivasi yang dihadapi manajemen relatif mudah dipecahkan dan diselesaikan. Dalam kenyataannya, pendekatan hubungan manusiawi tradisional tidak sepenuhnya berjalan dalam prakteknya. Telah terbukti bahwa pendekatan ini terlalu sederhana untuk dapat memecahkan masalah motivasi kompleks yang dihadapi manajemen.

BAB IV

STRATEGI PENARIKAN DAN SELEKSI

4.1 Konsep Dasar dan Tujuan Penarikan dan Seleksi

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan.

Tujuan aktivitas penarikan terdiri dari:

1. Memikat pelamar yang melamar kesempatan kerja
2. Mempengaruhi pelamar menerima tawaran yang mereka terima
3. Sebagai sarana pertukaran informasi

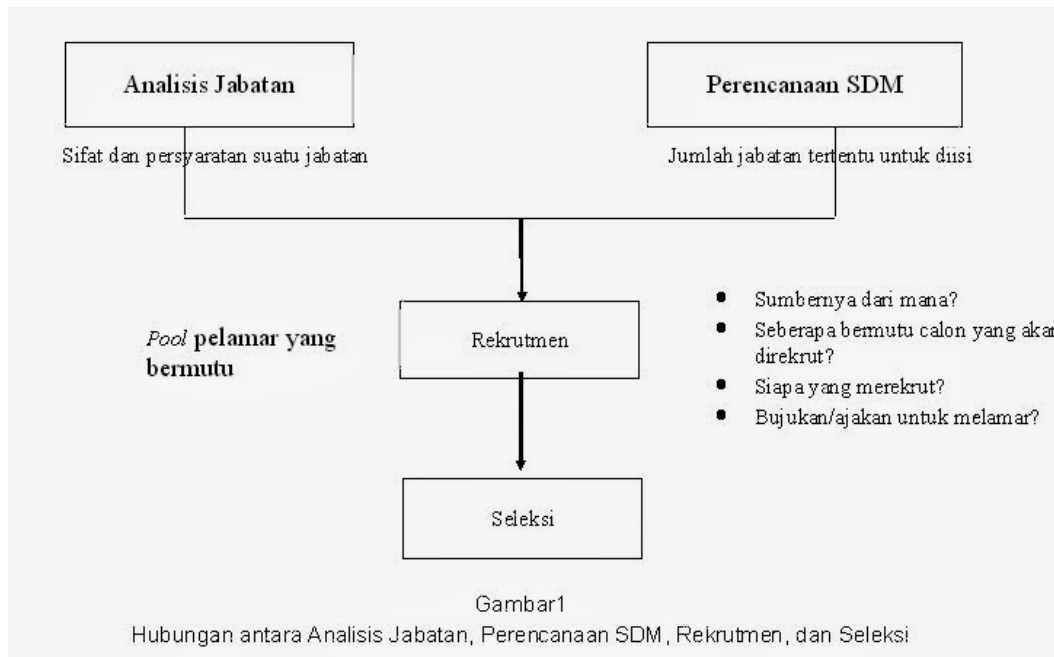
Rekrutmen merupakan suatu kegiatan dalam MSDM yang memerlukan biaya tinggi, antara lain untuk proses riset interview, pembayaran fee agen rekrutmen, seleksi, pemrosesan karyawan baru, dll. Oleh karena itu diperlukan pertimbangan yang kuat sebelum melakukan rekrutmen. Terdapat beberapa alternatif untuk tidak melakukan rekrutmen, yaitu:

1. *Overtime* (Kerja Lembur),
2. *Subcontracting*
3. *Temporary Employees*
4. *Employee Leasing*

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan, yang berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru.

Proses seleksi tersebut biasanya meliputi: Evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik.



4.2 Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Kebijakan Penarikan dan Seleksi

Pengaruh lingkungan, terutama nilai-nilai, terhadap MSDM sangat besar. Pengaruh tersebut tampak sangat nyata dari nilai-nilai yang ditimbulkan oleh kondisi ekonomi, politik, sosial-budaya dan teknologi, serta hukum. Pengaruh tersebut kemudian dituangkan dalam berbagai bentuk out come, berupa undang-undang, instruksi-instruksi pimpinan eksekutif, aturan-aturan pembuatan keputusan dan interpretasi dan tinjauan dari lembaga yudikatif. Nilai-nilai yang saling berpengaruh terhadap perilaku dan tindakan dari lembaga-lembaga eksekutif, legislative dan yudikatif.

Berikut adalah beberapa faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi kebijakan penarikan dan seleksi.

1. Kondisi Ekonomi

Kondisi-kondisi ekonomi sangat mempengaruhi tersedia/tidaknya lapangan kerja, baik disektor publik maupun sektor swasta, dan sekaligus menyebabkan meningkatnya tuntutan-tuntutan akan pelayanan publik. Misalnya, pada saat terjadi resesi ekonomi, lapangan kerja menjadi sangat langka, maka nilai efisiensi mendapat

perhatian dan penekanan yang utama. Dan kecenderungan orang untuk pindah kerja pun menjadi sangat berkurang. Dalam kondisi yang demikian, para pimpinan perusahaan akan menjadi lebih selektif dalam keputusan-keputusannya mengenai siapa (kualitas) dan berapa (kuantitas) pelamar yang harus diterima dan dipekerjakan. Persaingan untuk mendapatkan pekerjaan pun menjadi meningkat. Tuntutan-tuntutan bagi pelayanan pun meningkat.

2. Kondisi Politik

Kondisi politik pun sangat mempengaruhi fungsi-fungsi MSDM. Pergantian pimpinan-pimpinan politik, atau pejabat-pejabat yang diangkat secara politik, perubahan pada prioritas-prioritas program dan/atau pelayanan, serta pergantian kebijaksanaan-kebijaksanaan sangat berpengaruh terhadap MSDM. Orang cenderung mempengaruhi fungsi-fungsi MSDM berdasarkan keyakinan politiknya.

3. Kondisi Sosial/Budaya

Segala perubahan yang terjadi pada lingkungan social budaya berpengaruh terhadap MSDM. Perubahan karakteristik demografis, pendidikan, keyakinan, nilai, kesemuanya menuntut perhatian dan penanganan tersendiri dalam MSDM. Misalnya, perubahan dalam jumlah tenaga kerja wanita dipasar tenaga kerja, atau penambahan usia manusia yang menambah jumlah orang tua, semuanya menghendaki adanya perlakuan tertentu melalui MSDM. Affirmative action dan/atau keadilan social, dalam keadaan yang demikian, merupakan pilihan yang utama.

4. Kondisi Teknologi

Teknologi sangat mempengaruhi fluktuasi lapangan kerja. Setiap perubahan teknologi akan membawa dampak yang bermuara pada dua hal, yakni pada satu sisi, perubahan teknologi bisa membantu menciptakan lapangan kerja baru. Pada sisi yang lain, dan barangkali merupakan sisi negatifnya, perubahan teknologi bisa membawa akibat terjadinya pengurangan lapangan kerja dan pengangguran. Karena banyak pekerjaa yang tadinya dikerjakan oleh tenaga-tenaga manusia, mulai dikerjakan oleh mesin. Perubahan pada teknologi tidak hanya berpengaruh pada tingkat suplai dan demand bagi berbagai jenis keterampilan, tetapi juga berdampak terhadap perencanaan, teknik-teknik rekrutmen, perhatian yang diutamakan dalam berbagai jenis pelatihan, jenis keterampilan tertentu dan hubungannya dengan pasar, kemampuan sektor public untuk bersaing bagi pekerjaan yang langka.

4.3 Proses Penarikan dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi mempunyai peran penting dalam kesuksesan tiap perusahaan karena proses rekrutmen dan seleksi dapat menunjukkan kemampuan perusahaan untuk terus bertahan, beradaptasi dan berkembang khususnya di tengah persaingan yang ketat.

Suatu organisasi dapat mengisi jabatan tertentu, baik dengan orang yang ada di dalam organisasi yang telah siap untuk dipekerjakan ataupun orang yang berasal dari luar organisasi.

a) Sumber Internal

Pengisian lowongan jabatan/pekerjaan secara internal pada dasarnya dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu 1) melalui transfer, yaitu mentransfer seorang karyawan dari satu jabatan/pekerjaan ke jabatan/pekerjaan lain yang serupa dalam perusahaan yang sama; 2) melalui promosi, yaitu mempromosikan seorang karyawan dari suatu jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi tingkatannya; dan 3) melalui peningkatan (*up grading*), yaitu meningkatkan level pendidikan atau keahlian seorang karyawan yang pada saat ini memegang jabatan.

b) Pekerja Sambilan (Part Time) dan Teman Karyawan

Pekerja sambilan ini dapat digunakan jika terdapat kekurangan pekerja dalam jangka pendek, atau jika tidak diperlukan pekerja dalam jumlah besar. Perusahaan dapat menawarkan pembayaran dengan berbagai macam tipe bonus pada pekerja sambilan tersebut di luar cara penggajian yang telah baku.

c) *Refferals*

Selain pekerja sambilan, perusahaan dapat memanfaatkan teman karyawan. Sebelum mencari calon karyawan di luar, banyak organisasi meminta karyawan yang ada pada saat ini mendorong teman atau familinya melamar lowongan yang ditawarkan organisasi tersebut. Beberapa organisasi bahkan menawarkan “honor penemuan (*finders fee*)” dalam bentuk insentif bagi yang berhasil menyerahkan calon karyawan yang berkualitas.

d) Perekrutan Eksternal

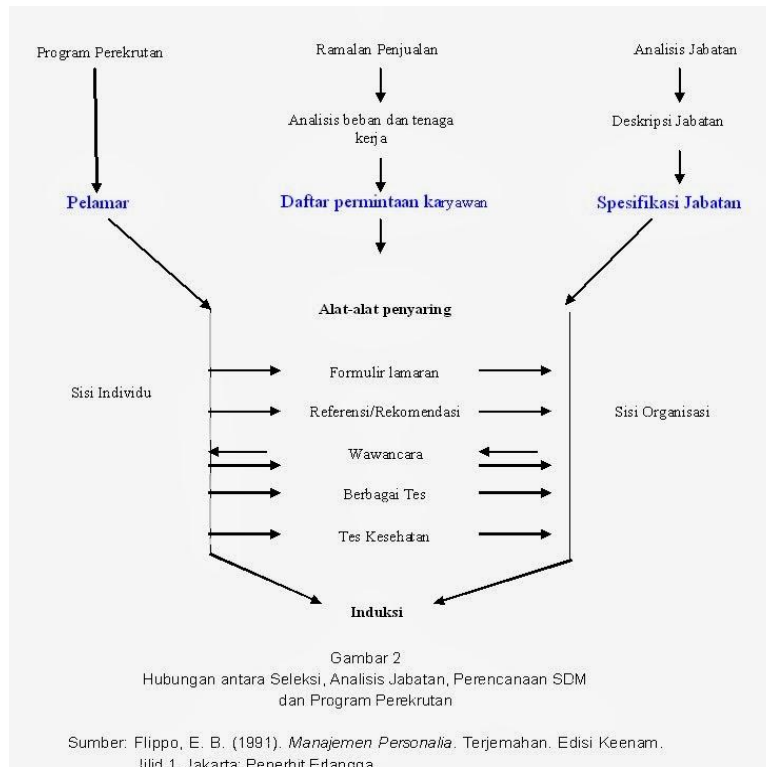
Apabila organisasi telah kehabisan pasokan pelamar internalnya, maka harus beralih kepada sumber eksternal untuk melengkapi tenaga kerjanya. Banyak metode tersedia untuk perekrutan eksternal, di antaranya melalui media advertensi, agen penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari eksekutif, dan acara-acara khusus untuk perekrutan (special events recruiting).

e) Perekrutan Lewat Kampus

Proses perekrutan lewat kampus ini sama dengan cara perekrutan lainnya. Dalam metode ini, suatu organisasi mengirim seorang karyawan (biasanya disebut perekrut) ke kampus untuk mewawancarai calon karyawan dan menjelaskan mengenai organisasi kepada para calon tersebut. Bersamaan dengan acara kunjungan tersebut, brosur dan buku-buku lain tentang organisasi dibagi-bagikan.

Dalam prosedur seleksi karyawan, berbagai macam metode dan alat seleksi dapat dipergunakan untuk menemukan individu yang paling sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Walaupun tidak ada prosedur baku yang dapat dipakai untuk memilih karyawan, namun ada tahapan-tahapan yang paling umum digunakan dalam proses seleksi yang mencakup:

- a. penyaringan pelamar pendahuluan;
- b. memeriksa surat lamaran pelamar;
- c. melaksanakan tes;
- d. memeriksa referensi;
- e. melaksanakan wawancara
- f. melaksanakan tes kesehatan



4.4 Metode Penarikan dan Seleksi

Dasar penyeleksian yaitu:

1. Keahlian. Mencakup 3 aspek, Tehnikal skill, human skill, dan konseptual skill.
2. pengalaman kerja.
3. Umur.
4. Jenis kelamin.
5. Keadaan fisik.
6. Perfonmance (penampilan)
7. Bakat.
8. Temperamen.
9. Karakter.

Untuk metode eksternal yang digunakan adalah:

1. penerimaan pendahuluan.
2. Test-test penerimaan.

3. Wawancara seleksi.
4. Pemeriksaan referensi.
5. Evaluasi medis (test kesehatan).
6. Wawancara kepada atasan langsung.
7. Keputusan.

Psikologi test dilakukan yaitu dilakukan berbagai peralatan test yang mengatur menguji keberanian temperamen kecerdasan, keterampilan dan prestasi.

Bentuk-bentuk test ini mencakup:

1. Intelegensi test.
2. Pesonality test.
3. Aptuted test (bakat).
4. Interes test.
5. Achiment test.
6. Knowledged test.
7. Fermonce test.

BAB V

STRATEGI ORIENTASI DAN PELATIHAN

5.1 Konsep Dasar dan Tujuan Orientasi dan Pelatihan

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja. Pelatihan adalah aktifitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, rutin dan terinci. Serta menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang. Dan jika diuraikan tujuan dari pelatihan sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
8. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja.
9. Mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
10. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
11. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.
12. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
13. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

5.2 Pendekatan Sistem (Penilaian Kebutuhan, Pelaksanaan, dan Evaluasi)

1. Metode Pelatihan dan Pengembangan

b. Metode On the job Training

a.1 Job Intruction technique Training

Progam diberikan langsung ditempat pekerjaan di bawah instruksi seorang senior yang sudah berpengalaman.

a.2 Job Rotation

Pelatihan dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Dengan ini peserta program dapat mengetahui dan mengerti tugasnya masing-masing.

a.3 Apprenticeship

Disini karyawan belajar dengan karyawan lain yang lebih berpengalaman.

a.4 Coaching

Manajemen memberikan bimbingan atau contoh model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.

b. Off The Job Technique

b.1 Lecture

Lebih menekankan kepada pemberian teori secara lisan dan diorganisasikan secara formal. Biasanya digunakan apabila jumlah peserta program banyak sehingga biaya relatif murah.

b.2 Video Presentation

Hampir sama dengan sebelumnya, tetapi metode ini menggunakan televisi, slide, film, dan sebagainya.

b.3 Vestibule training

Dilaksanakan disuatu tempat yang khusus terpisah dari tempat sebenarnya dengan menggunakan peralatan sebenarnya sehingga tidak mengganggu jalannya operasional perusahaan.

b.4 Simulation

Berusaha menciptakan suatu tempat yang serupa dengan keadaan kondisi demikian.

b.5 Self-study

Teknik ini menggunakan modul-modul tertulis, kaset-kaset rekaman, kaset video yang diberikan kepada peserta pelatihan.

b.6 Laboratory Training

Bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan interpersonal skills.

Dalam pelatihan metode mana yang akan digunakan oleh suatu perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan tidak ada satupun metode yang paling baik. Diperlukan suatu kombinasi antara satu metode dengan metode lainnya.

Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

No	Perbedaan	Pengembangan	Pelatihan
1.	Tujuan	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini
2.	Sasaran	Peningkatan kinerja jangka panjang	Peningkatan kinerja jangka pendek
3.	Orientasi	Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana	Kebutuhan jabatan sekarang
4.	Efek terhadap karir	Keterkaitan dengan karir relatif tinggi	Keterkaitan dengan karir relatif rendah

c. Orientasi Pekerja Baru

Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Orientasi dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Orientasi Formal

Orientasi ini berisi informasi-informasi tentang berbagai peraturan perundang-undangan, upah, jam kerja, cuti, tunjangan-tunjangan, evaluasi kerja, tindakan-tindakan disiplin, apa yang harus dilakukan kalau ada keluhan-keluhan (grievances), promosi dan penempatan, serikat kerja, dan yang terkait lainnya.

2. Orientasi Informal

Orientasi ini dilakukan oleh para coworkers dari para pekerja baru. Orientasi ini bersifat mendukung atau betentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja didalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja baru akan belajar mengenai instansi dengan

melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain, dan dengan para supervisornya.

2. Program Pelatihan Kerja

a. Skills Training

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihatannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

b. Retraining

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

c. Cross Functional Training

Pelatihan lintas fungsional melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

d. Team Training

Pelatihan tim merupakan pelatihan yang terdiri dari sekelompok individu dimana mereka harus menyelesaikan bersama sebuah pekerjaan demi tujuan bersama dalam tim.

e. Creativity Training

Pelatihan kreatifitas berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya.

3. Evaluasi Orientasi dan Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai. Agar pelatihan tidak sia-sia, suatu langkah evaluasi dan tindak lanjut dilakukan secara teratur. Evaluasi suatu program pelatihan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap staf terjadi dan seberapa besar penerapannya dalam memberikan arti atau pengaruh pada dirinya, kelompok dan organisasinya.

Tujuan Evaluasi Pelatihan:

1. Menemukan dan menganalisa informasi mengenai pencapaian tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang.
2. Mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kinerja hasil implementasinya.
3. Mengetahui dengan cepat kemungkinan untuk perbaikan dan sinkronisasi program pelatihan sesuai dengan perkembangan situasi dalam organisasi.

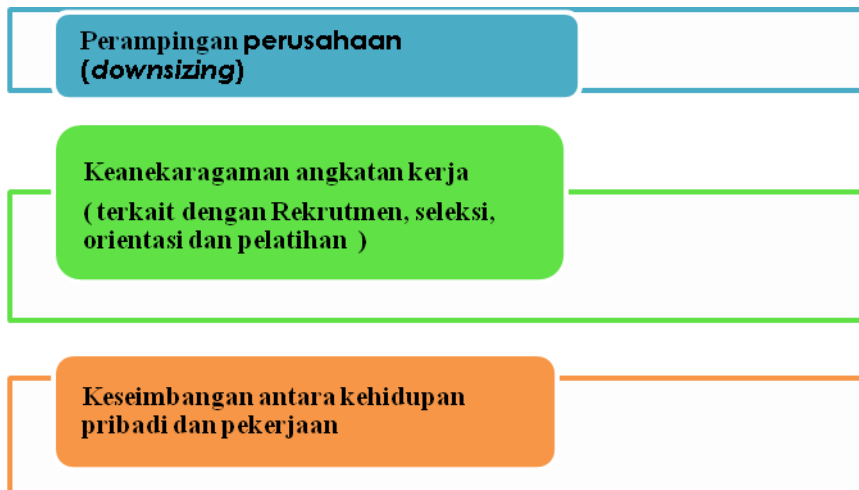
Implementasi Evaluasi Pelatihan

Terdapat tiga langkah evaluasi pelatihan dengan menggunakan instrumen evaluasi dan rancangannya tergantung dari langkah evaluasi apa yang akan dilakukan. Langkah langkah tersebut antara lain:

1. Evaluasi Awal Pelatihan, disediakan sebelum pelatihan dimulai dengan tujuan untuk (1) Mengetahui reaksi peserta terhadap materi yang diberikan; (2) Mengetahui tingkat pengetahuan atau tingkat kompetensi teknis peserta; (3) Sebagai informasi bagi pelatih.
2. Evaluasi Proses Pelatihan. Tujuannya adalah (1) Mengetahui reaksi peserta terhadap sebagian atau keseluruhan program pelatihan; (2) Mengetahui hasil pembelajaran peserta; (3) Mengantisipasi tindakan tertentu ketika diperlukan untuk mengambil langkah-langkah perbaikan.
3. Evaluasi Program Pelatihan. Tujuannya adalah (1) Mengetahui hasil pelaksanaan pelatihan dan pengaruhnya terhadap kinerja serta masalah-masalahnya; (2)

Mengetahui opini pemimpin dan bawahan peserta mengenai hasil pelatihan; (3) Mengetahui hubungan hasil pelatihan serta dampaknya bagi organisasi di tempat peserta bekerja.

4. Isu Terkait Dengan Orientasi dan Pelatihan



Dari bagan diatas dapat ditarik sebuah alur keterkaitan antara orientasi dan pelatihan melalui beberapa elemen antara lain:

1. Perampingan perusahaan
2. Keanekaragaman angkatan kerja, dimana hal ini terkait dengan rekrutment, seleksi, orientasi, dan pelatihan
3. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Dari ketiga elemen tersebut diatas orientasi dan pelatihan tidak lepas dari upaya perusahaan untuk efisien dalam operasional sehari-hari. Dengan demikian perampingan perusahaan tidak bisa lepas dari upaya melatih karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Disamping itu, berbagai macam input calon pekerja tidaklah dipungkiri dari kenyataan bahwa ketersediaan angkatan kerja harus diupayakan orientasi dan pelatihan yang terus menerus dalam rangka menguatkan produktivitas kerja di masyarakat. Yang terakhir keseimbangan dalam kehidupan pribadi dengan pekerjaan harus disinkronisasi dengan orientasi dan pelatihan.

BAB VI

STRATEGI PENILAIAN KINERJA

6.1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan manajemen SDM dan memberi umpan balik kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja mereka. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka di masa yang akan datang.

Beberapa alasan untuk menilai prestasi. Pertama, penilaian prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Kedua, penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi manajer dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan perkerjaan.

6.2. Proses penilaian prestasi kerja

Proses penilaian prestasi kerja terjadi baik secara informal maupun secara sistematis:

1. Penilaian informal dilakukan dari hari ke hari, yaitu:

Seorang manajer secara spontan mengatakan bahwa suatu perkerjaan yang dilakukan oleh karyawannya apakah itu baik atau buruk. Penilaian informal dengan cepat mendorong prestasi yang diinginkan dan menghindarkan prestasi yang tidak diinginkan sebelum mendarah daging didalam perusahaan tersebut.

Para pekerja harus memandang penilaian informal tidak hanya semata-mata sebagai suatu kejadian biasa tetapi sebagai suatu kegiatan penting.

2. Penilaian sistematis terjadi setiap setengah tahun atau setahun secara formal.

Penilaian seperti itu mempunyai 4 maksud utama:

- a. Memungkinkan bawahan mengetahui secara formal prestasi mereka dinilai.
- b. Mengetahui bawahan yang berhak atas kenaikan nilai.
- c. Menemukan bawahan yang memerlukan latihan tambahan.
- d. Memegang peran penting untuk mengidentifikasi bawahan yang merupakan calon untuk promosi.

6.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan:

a. Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya.

Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

b. Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen.

Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

c. *Sistem Berdasarkan Tujuan* (object-based system)

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

6.4 Potensi Permasalahan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja menghadapi berbagai masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas penilaian. Masalah-masalah potensial yang pada dasarnya bersumber dari kesalahan yang bersifat manusiawi (human error) antara lain:

1. *Halo Effect*

Kesalahan akibat pengaruh aspek tertentu dalam prestasi kerja terhadap aspek lain yang berhubungan.

2. *Error of Central Tendency*

Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian terhadap setiap orang secara rata-rata (sedang).

3. *Leniency Bias*

Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih tinggi dari kenyataan.

4. *Strictness Bias*

Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih rendah dari kenyataan.

5. *Cross-Cultural Biases*

Kesalahan yang diakibatkan oleh perbedaan nilai dan budaya antara penilai dengan karyawan yang dinilai.

6. *Personal Prejudice*

Kesalahan yang diakibatkan pengaruh perasaan seorang penilai dalam memandang karyawan yang dinilai, seperti perasaan suka - tidak suka.

7. *Recency Effect*

Kesalahan yang diakibatkan pengaruh kuat dari kejadiankejadian yang baru saja terjadi.

BAB VII

STRATEGI KOMPENSASI

7.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:54). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

7.2 Jenis-jenis kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

1. Kompensasi Finansial Secara Langsung berupa: bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung berupa: program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
3. Kompensasi non-finansial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

7.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (1998:67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi:

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

7.4 Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi

Menurut Irianto (2001:103) dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu: “*Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?*”. Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistem dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi
2. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi.
3. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan.
4. Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi.
5. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.
6. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yurisdiksi tertentu dimana organisasi berada.
7. Dapat mencapai ke-enam kriteria tersebut dengan biaya yang proposional sesuai dengan kondisi keuangan internal.
8. Dapat mencapai ketujuh kriteria tersebut diatas dalam kondisi dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

7.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

1. Pernawaran dan penerimaan tenaga kerja.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh/organisasi karyawan
4. Produktivitas karyawan
5. Pemerintah dan undang – undang
6. Biaya hidup
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Jenis dan sifat pekerjaan
10. Kondisi perekonomian nasional

BAB VIII

STRATEGI KESEJAHTERAAN KARYAWAN

8.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat. Kesejahteraan adalah dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayarannya kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pensiun.

Pentingnya program kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan disiplin kerja karyawan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:182) adalah:

“Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relative rendah.”

Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maka mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan ketenangan tersebut diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin. Menurut I.G. Wursanto (1985:165) menyatakan bahwa: Kesejahteraan sosial atau jaminan sosial bentuk pemberian penghasil baik dalam bentuk materi maupun dalam bentuk non materi, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk selama masa pengabdianya ataupun setelah berhenti karena pensiun, lanjut usia dalam usaha memenuhi kebutuhan materi maupun non materi kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan. Menurut Andre. F. Sikulu menyatakan bahwa: Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung.

8.2 Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi pada pegawainya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan

perusahaan yang efektif. Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah.

Adapun tujuan program kesejahteraan pada pegawai menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:187) adalah:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas pegawai.
4. Menurunkan tingkat absensi. Dan *labour turn over*.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dale yolder menjelaskan bahwa *“Benefits may be regarded as the more tangible financial contributions to employees. Special payment to those who are ill, contributions to employees savings, distributions of stock, insurance, hospitalization, and private pensions for exemployee”*.

(kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pensiun).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang termasuk kedalam kesejahteraan karyawan dapat berupa uang bantuan seperti bantuan untuk perawatan untuk karyawan yang sakit serta perawatannya, bantuan uang untuk tabungan, pembagian saham, asuransi dan pensiun.

Kesejahteraan buruh/pekerja adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik didalam maupun diluar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktifitas kerjas dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Program kesejahteraan karyawan adalah tunjangan–tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak berdasarkan pada kinerja pegawai tetapi

didasarkan kepada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan bekerja lebih baik.

Timbul pertanyaan apa saja persamaan dan perbedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu.

Persamaannya:

1. Gaji/upah dan kesejahteraan karyawan adalah sama-sama merupakan pendapat bagi karyawan.
2. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan –kebutuhan dan keterkaitan karyawan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca financial perusahaan tersebut.

Perbedaannya:

1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
2. Gaji/upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah harus dibayar dengan financial (uang/barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan financial dan nonfinansial (fasilitas).
4. Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tentu.

Hal-hal diatas mendorong manajer yang berkreaitif memberikan balas jasa dengan secara langsung dan tidak langsung untuk tindakan berjaga-jaga, jika sewaktu-waktu perusahaan mengalami kesulitan karyawan tetap bersikap loyal.

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

8.3 Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Tempat ibadah	Kesehatan Mobil jemputan Penitipan bayi Bantuan hukum Penasihat keuangan Asuransi Kredit rumah
2.	Uang makan	Kafetaria	
3.	Uang transport	Olahraga	
4.	Tunjangan hari raya	Kesenian	
5.	Bonus	Pendidikan	
6.	Uang duka	Cuti	
7.	Pakaian dinas	Koperasi	
8.	Uang pengobatan	Izin	

Sumber : Malayu S.P. hasibuan, manajemen Sumber Daya Manusia, Hal 188

BAB IX

STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR

9.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan tersentralisasi.

Jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Pengembangan karier tradisional pada umumnya berupa kenaikan karir secara vertikal dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu kemudian menduduki jabatan manajerial.

9.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin J. Andrew (2005: 77-78), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah:

1. **Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan**

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. **Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan**

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. **Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka**

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan Tanggung Jawab sosial

Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan

Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan.

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

9.3 Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2007: 166) ini terdiri dari:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertical mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang di ikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

a. Mutasi Vertikal terdiri atas :

1. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan di ikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status social seseorang. Promosi ini mempunyai bentuk-bentuk sebagai berikut:

a. Promosi sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai Temporary Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain. Promosi sementara ini tidak diikuti dengan perubahan pendapatan bagi karyawan tersebut.

b. Promosi Tetap

Suatu promosi tetap atau Permanent Promotion adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitive.

c. Promosi Kecil

Promosi kecil atau Small Scale Promotion merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.

d. Promosi Kering

Promosi kering atau Dry Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

2. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga

kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

c. Mutasi Horizontal terdiri atas:

Berdasarkan tujuannya:

1. Job Rotation

Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Bentuknya adalah tour of area, tour of duty dan rehabilitasi.

2. Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

3. Replacement Transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

4. Versatility Transfer

Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

5. Shift Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama.

6. Remedial Transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

9.4 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut konsep Schein dalam Dubrin (1989:600), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- a. Manajerial Competence (Kemampuan Manajerial)
- b. Technical/Functional Competence (Kemampuan Teknis)
- c. Security (Keamanan)
- d. Creativity (Kreativitas)
- e. Autonomi and Independence (Otonomi dan Kebebasan)

Dari kelima konsep tersebut, dalam kemampuan manajerial seseorang mencari dan menghargai kesempatan-kesempatan untuk merencanakan. Hal ini merefleksikan nilai-nilai lebih jauh untuk kompetensi antar pribadi, kompetensi analitis, dan kematangan emosional. Dalam kemampuan teknis, seseorang mencari dan menghargai kesempatan untuk melatih berbagai macam bakat, dan bidang-bidang kompetensi teknis. Dengan keamanan, seseorang termotivasi terutama oleh kebutuhan untuk menstabilkan situasi karirnya, sekalipun ia harus berada dibawah komando orang lain atau dia hanya melakukan pekerjaan yang kurang penting dalam organisasi.

Untuk kreatifitas, seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang keseluruhannya merupakan usahanya. Autonomi and Independence, seseorang mencari situasi bekerja dimana dia akan memperoleh kebebasan dari aturan-aturan organisasi untuk menunjukkan kompetensi profesional teknis.

9.5 Tahap-Tahap Dalam Karir Seseorang

Secara garis besar, tahapan perjalanan karir seseorang dapat diikhtisarkan sebagai berikut.

1. Tahap Pertumbuhan. Tahap ini berlangsung kurang lebih dari saat lahir hingga seseorang berumur 14 tahun dan merupakan periode di mana seseorang mengembangkan suatu citra pribadi dengan mengidentifikasi dirinya dan berinteraksi dengan orang lain seperti keluarga, kawan, dan guru. Pada awal periode ini, permainan peranan adalah penting, dan anak-anak menerapkan peranan yang berbeda-beda. Hal ini membantu mereka untuk membentuk impresi tentang bagaimana reaksi orang lain terhadap perilaku yang berbeda-beda dan memberi kontribusi pada upaya mereka mengembangkan citra pribadi atau identitas tersendiri. Pada saat mulai berakhirnya periode ini, si remaja mulai berfikir realistik tentang alternatif keahlian.
2. Tahap Eksplorasi. Dalam periode ini kurang lebih berlangsung pada saat seseorang berusia 15 hingga 24 tahun, seseorang berusaha menggali berbagai alternatif keahlian secara serius, dengan upaya membanding-bandingkan alternatif tersebut dengan hal-hal yang telah dipelajarinya tentang alternatif tersebut dan tentang minat dan kemampuannya sendiri di sekolah, aktivitas waktu senggang, dan hobi. Biasanya, pada saat-saat awal periode ini terbentuk beberapa pilihan keahlian tentatif yang luas. Pilihan ini kemudian disempurnakan pada saat seseorang mempelajari lebih banyak tentang pilihan itu dan tentang dirinya sendiri sampai pada saat akan berakhirnya tahap ini, ditetapkannya kemungkinan pilihan yang sesuai dan orang yang bersangkutan mencoba suatu pekerjaan awal. Barangkali tugas yang paling penting yang dimiliki seseorang dalam tahap ini dan tahap selanjutnya adalah mengembangkan pemahaman yang realistik tentang kemampuan dan bakatnya. Demikian juga halnya, seseorang harus mampu menemukan dan mengembangkan nilai-nilai positif, dan ambisinya serta mengambil keputusan yang baik berdasarkan atas sumber informasi yang dapat dipercaya mengenai alternatif keahlian.
3. Tahap Pemantapan. Tahap ini berlangsung sejak seseorang berusia 24 hingga 44 tahun. Tahap ini merupakan inti kehidupan kerja setiap orang pada umumnya. Tahap pemantapan ini terdiri dari tiga subtahap. - Subtahap percobaan berlangsung sejak seseorang berusia 25 hingga 30 tahun. Selama periode ini orang yang bersangkutan menentukan apakah bidang yang dipilih cocok atau tidak, apabila tidak mungkin diupayakan beberapa perubahan. - Subtahap Stabilisasi yang berlangsung pada usia 30 - 40 tahun. Pada tahap ini tujuan pekerjaan perusahaan

ditetapkan dan orang yang bersangkutan merencanakan karir secara lebih eksplisit untuk menentukan urutan promosi, perubahan pekerjaan, dan/atau aktivitas pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Akhirnya pada usia 40 - 44 tahun orang tersebut mengalami masa subtahap krisis karir pertengahan. Dalam subtahap ini orang sering melakukan penilaian kembali kemajuan mereka dalam hubungannya dengan ambisi dan tujuan semula. Mereka mungkin merasa bahwa mereka tidak akan dapat mencapai cita-cita, atau setelah melakukan hal-hal yang direncanakan, hasil yang dicapai tidak sebagaimana yang diharapkan. Orang-orang harus memutuskan sejauh mana kadar penting pekerjaan dan karir mereka seharusnya dalam kehidupan. Sering dalam subtahap krisis karir pertengahan ini, untuk pertama kalinya menghadapi kesukaran untuk memutuskan hal-hal yang sesungguhnya diinginkan, hal-hal yang dapat dicapai, dan seberapa banyak yang harus dikorbankan untuk mencapai hal itu. Biasanya dalam subtahap ini sebagian orang untuk pertama kali menyadari bahwa mereka memiliki jenjang karir, misalnya perhatian pokok pada rasa aman, atau pada kemandirian dan kebebasan di mana mereka tidak akan menyerah untuk mencapainya apabila pilihan harus dilakukan.

4. Tahap Pemeliharaan. Antara usia sekitar 45 - 65, banyak orang yang hanya sekedar menyelinap dari subtahap stabilisasi ke dalam tahap pemeliharaan. Dalam tahap ini seseorang telah menciptakan suatu tempat dalam dunia kerja dan semua upaya umumnya sekarang diarahkan untuk mengamankan tempat tersebut.
5. Tahap Kemunduran. Pada saat usia pensiun mendekat, sering terdapat suatu periode perlambatan di mana banyak orang menghadapi prospek untuk harus menerima keadaan menurunnya level kekuasaan dan tanggung jawab dan pada saat seperti ini mereka harus belajar menerima dan mengembangkan peranan baru sebagai mentor dan orang kepercayaan bagi mereka yang lebih muda. Selanjutnya orang memasuki masa pensiun yang tidak dapat dihindari, setelah orang menghadapi prospek menemukan alternatif penggunaan waktu dan upaya yang diadakan sebelumnya atas pekerjaan.

9.6 Elemen Utama Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu:

1. Perencanaan Karir Individual (Individual Career Planning)

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Perencanaan karir individual meliputi:

- a. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (career anchor)
- b. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
- c. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri
- d. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir
- e. Perencanaan transisi karir.

2. Perencanaan Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*).

9.7. Tujuan Program Perencanaan Karir Organisasional

Tujuan dari program perencanaan karir organisasional adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.
- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru.
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis
- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan
- e. Peningkatan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertical dan horizontal
- f. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan
- g. Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

9.8. Langkah- Langkah Perencanaan Karir

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini:

1. Menilai Diri Sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.

2. Menetapkan Tujuan Karir

Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

3. Menyiapkan Rencana

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

4. Melaksanakan Rencana

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

9.9. Manfaat Perencanaan Karir

Dengan adanya perencanaan karir, maka perusahaan dapat:

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (turnover), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat

meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mnereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.

2. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
5. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karir, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karir memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan.
9. Mengurangi kelebihan, perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan sub-ordinate kunci.
10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

9.10. Metode Perencanaan Karir

Perencanaan karir dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

1. Pendidikan karir
2. Penyediaan informasi
3. Bimbingan karir

9.11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan karir, di mana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Kehidupan Karir

Seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karir mereka pada berbagai tingkatan dalam hidupnya.

2. Dasar Karir

Setiap orang dapat memiliki aspirasi, latar belakang dan pengalaman yang berbeda satu dengan yang lain.

Ada lima perbedaan motif dasar karir yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan karirnya, di mana mereka menyebutnya sebagai jangkar karir (*career anchors*) yaitu antara lain:

a. Kemampuan manajerial

Tujuan karir bagi manajer adalah untuk meningkatkan kualitas dari diri sendiri, analitis dan kemampuan emosional.

b. Kemampuan fungsional-teknis

Digunakan para teknisi yang akan melanjutkan pengembangan dari bakat teknisnya. Orang-orang tersebut tidak mencari kedudukan dalam manajerial.

c. Keamanan

Digunakan untuk kesadaran keamanan individu untuk memantapkan kesadaran karir mereka.

d. Kreativitas

Seseorang yang kreatif memiliki sedikit sikap seperti pengusaha. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang benar-benar milik mereka.

e. Otonomi dan kebebasan

Dasar karir ini digunakan untuk orang yang memiliki hasrat kebebasan agar bebas dari aturan-aturan organisasi. Mereka menilai otonomi dan ingin menjadi bos dari mereka sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

9.12. Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

9.13. Manfaat Pengembangan Karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan.

1. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat :
 - a. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan
 - b. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas
 - c. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
 - d. Mengurangi frustrasi karyawan
 - e. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi
 - b. Meningkatkan nama baik organisasi.

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edn. London: Kogan Page.
- Bader, B., & Schuster, T. (2015). Expatriate Social Networks in Terrorism-Endangered Countries: an Empirical Analysis in Afghanistan, India, Pakistan, and Saudi Arabia. *Journal of International Management*, 21, 63 – 77
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2010), "Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 158-186.
- Bouskila-Yam, O. and Kluger, A.N. (2011), "Strength-Based Performance Appraisal and Goal Setting", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 137-147.
- Bratton, J., and Gold, J. (2012) *Human Resource Management: Theory and Practice*. 5th edn. Basingstoke: Palgrave
- Byars, Ilyod dan Leslie W Rue. 2004. *Human Resource Management*. 7th ed. Mc Graw Hill: New York.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic Talent Management: a Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 304-313
- Costa, P.L., Passos, A.M. and Bakker, A.B. (2014), "Team Work Engagement: a Model of Emergence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87, pp. 414-436.
- Demerouti, E. and Cropanzano, R. (2010), "From Thought to Action: Employee Work Engagement and job performance", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 147-163.
- Dessleer, Gary. 2008, *Human Resources Management*. Pearson: New jersey.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenhallindo: Jakarta
- Gruman, J.A. and Saks, A.M. (2011), "Performance Management and Employee Engagement", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 123-136.
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hardani, Wibi (Ed.). 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh jilid 1. Jakarta: Erlangga. Judul asli "Human Resource Management, Tenth Edition" oleh R. Wayne Mondy.
- Harter, J.K. and Blacksmith, N. (2010), "Employee Engagement and The Psychology of Joining, Staying in, and Leaving Organizations", in Linley, P.A., Harrington, S. and Garcea, N. (Eds), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press, Oxford, pp. 121-130.

- Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*. 2nd edn. London: CIPD
- Holden, L. and Beardwell, I. (2001) *Human Resource Management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Inceoglu, I. and Warr, P. (2011), "Personality and job engagement", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 10, pp. 177-181
- Irwin John M. Ivancevich and Lee Soo Hoon. 2002. *Human Resources Management in Asia*. McGraw Hill: New York.
- Ivancevich, John M. 2000. *Human Resource Management 7th*. McGraw Hill: New York.
- Jiang, J.Y. and Liu, C.-W. (2015), "High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital", *Human Resource Management Review*, Vol. 25, pp. 126-137.
- Legge, K. (2005) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Palgrave
- Lucas, R., Mathieson, H. and Lupton, B. (2006) *Human Resource Management in an International Context*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. and Peterson, S.J. (2010), "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, pp. 41-67.
- Mangkuprawira. Tb Sjafrri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia: Jakarta.
- Mathis, Robert L., & Jackson., John H.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. and Feldt, T. (2010), "Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Qualitative Review and Directions for Future Research", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, pp. 111-128.
- Michael Harris. 2003. *Human Resources Management: A Practical Approach, Second Edition*. Dryden Press: Missouri.
- Milmore, Lewis, Saunders, Thornhill, and Morrow. 2007. *Strategic Human Resources Management*. Prentice Hall: New York.
- Moekijat.1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Mandar Maju: Bandung.
- Noe, Raymond A., & Hollenbeck, John R., & Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat: Jakarta.
- Rivai, Muhammad. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta.

- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. (2010), "How to Improve Work Engagement?", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, pp. 399-415.
- Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Simamora Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN, Yogyakarta,
- Singh, P. (2008), "Job Analysis For a Changing World", *Human Resource Management Review*, Vol. 18, pp. 87-99.
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd edn. London: Thomson
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group: Jakarta.
- Takeuchi, R., Chen, G. and Lepak, D.P. (2009), "Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes", *Personnel Psychology*, Vol. 62, pp. 1-29
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2012), "Development and Validation of The Job Crafting Scale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, pp. 173-186.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., and Atkinson, C. (2014) *Human Resource Management*. 9th edn. Harlow: Pearson
- Walker. 2002. *Strategic Human Resource Planning*. Dryden Press: Missouri.
- Wayne F Casio. 2004. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. International Edition. McGraw Hill: New York.
- Wayne Mondy, Robert M. Noe III. 2003. *Human Resources Management, New Edition*. Allyn and Bacon: Boston.
- Wheelen Thomas.L, Hunger J.David. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Wheelen Thomas.L, Hunger J.David. 2010. *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education: New Jersey.
- Wildermuth, C. (2010), "The Personal Side of Engagement: The Influence of Personality Factors", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, pp. 197-217
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat: Jakarta

INDEX

- Analisis dan Desain: Konsep Dasar dan Tujuan, 16
- Analisis Ketersediaan SDM, 11
- Bentuk-bentuk Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan, 46-47
Mutasi, 47-50
- Deskripsi dan Spesialisai Pekerjaan, 17-18
- Elemen Utama Perencanaan Karir (*Career Planning*), 53
- Evaluasi Orientasi dan Pelatihan, 31-32
- Evolusi Desain Pekerjaan: Pendekatan Tradisional-Psikologis, 19-20
- Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir, 50
- Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi, 40
- Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir, 56-57
- Implementasi Evaluasi Pelatihan, Evaluasi Awal Pelatihan, 32
Evaluasi Prose Pelatihan, 32
Evaluasi Program Pelatihan, 32
- Isu Terkait Dengan Orientasi dan Pelatihan, 33
- Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan, 44
- Jenis-jenis Kompensasi, Kompensasi Finansial Secara Langsung, 38
- Kompensasi Finansial Tidak Langsung, 38
- Konsep Dasar dan Tujuan Orientasi dan Pelatihan, 28
- Konsep Dasar dan Tujuan Penarikan dan Seleksi, 21-22
- Konsep Dasar, Tujuan, dan Tugas Pokok Manajemen SDM, 2
- Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia, 8
- Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi, 39-40
- Langkah-langkah Perencanaan Karir, Menilai Diri Sendiri, 54
Menetapkan Tujuan Karir, 54
Menyiapkan Rencana, 54
Melaksanakan Rencana, 54-55
- Manfaat Deskripsi dan Spesialisasi Pekerjaan, Perekrutan dan Penyeleksian, 18
Kompensasi, 18
Penilaian Prestasi Kinerja, 18
Keselamatan dan Kesehatan, 18
Hubungan Karyawan dan Perburuhan, 19
Pelatihan dan Pengembangan, 19
Menentukan Kewajiban yang Tidak Ditugaskan, 19
- Manfaat Pengembangan Karir, 58
- Manfaat Perencanaan Karir, 55
- Metode Penarikan dan Seleksi, 26-27

- Metode Pengumpulan Data pada Analisis Pekerjaan,
Metode Kuesioner, 16-17
Metode Wawancara, 17
Metode Pencatatan, 17
Metode Observasi, 17
- Metode Penilaian Prestasi Kerja,
Sistem Penilaian (*Rating System*), 35
Sistem Peringkat (*Ranking System*), 35
Sistem Berdasarkan Tujuan (*Object-Based System*), 36
- Metode Perencanaan Karir,
Pendidikan Karir, 56
Penyediaan Informasi, 56
Bimbingan Karir, 56
- Motivasi,
Motivasi Kasih Sayang, 20
Motivasi Mempertahankan Diri, 20
Motivasi Memperkuat Diri, 20
- Pendekatan Sistem (Penilaian Kebutuhan, Pelaksanaan, dan Evaluasi),
Metode Pelatihan dan Pengembangan, 29-31
Program Pelatihan Kerja,
Skill Training, 31
Retraining, 31
Cross Functional Training, 31
Team Training, 31
Creativity Training, 31
- Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Kebijakan Manajemen SDM,
Perubahan Eksternal, 5
Perubahan Internal, 6-7
Tantangan Kualitas, 6
Tantangan Teknologi, 6
Tantangan Sosial, 6
- Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Kebijakan Penarikan dan Seleksi, 22
- Pengembangan Karir (*Career Development*), 57-58
- Pengertian dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja, 34
- Pengertian Kesejahteraan Karyawan, 41
- Pengertian Kompensasi, 38
- Pengertian Pengembangan Karir, 45
- Peran Manajemen SDM Pada Era Lama, 1
- Peran Manajemen SDM,
Perencanaan Sumber Daya Manusia, 3-4
Perekrutan Pegawai, 4
Seleksi, 4
Sosialisasi atau Orientasi, 4
Pelatihan dan Pengembangan, 4
Penilaian Prestasi, 4
Promosi, Transfer, dan Demosi, 5
- Peran SDM pada paradigma lama,
Attraction, 6
Selection, 6
Retention, 7
Development, 7
Assesment, 7
Adjusment, 7
- Peran Sistem Informasi SDM Dalam Penentuan Kebijakan Perencanaan, 12-14

Perbedaan Manajemen SDM Era Lama dan Era Baru, 2	Tahap-tahap Dalam Karir Seseorang, Tahap Pertumbuhan, 51 Tahap Eksplorasi, 51 Tahap Pemantapan, 52 Tahap Pemeliharaan, 52 Tahap Kemunduran, 53
Potensi Permasalahan Dalam Penilaian Prestasi Kerja, <i>Halo Effect</i> , 36 <i>Error of Central Tendency</i> , 36 <i>Leniency Bias</i> , 36 <i>Strictness Bias</i> , 36 <i>Cross-Culture Biases</i> , 36 <i>Personal Prejudice</i> , 36 <i>Recency Effect</i> , 37	Tantangan/Isu Strategi Dalam Perencanaan SDM, Masalah SDM Dalam Perusahaan, 14-15
Proses Penarikan dan Seleksi, Sumber Internal, 24 Pekerja Sambilan, 24 <i>Refferals</i> , 24 Perekrutan Eksternal, 25 Perekrutan Lewat Kampus, 25	Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir, 45-46
Proses Penilaian Prestasi Kerja, 34-35	Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan, 42-44
Proses Perencanaan SDM, Analisa Kebutuhan SDM, Perkiraan Jangka Pendek, Analisis Anggaran, 8-9 Analisis Beban Kerja, 9 Analisis Struktur Perusahaan, 9 Perkiraan Jangka Panjang, Analisis Permintaan Unit, 9-10 Analisis Permintaan Keorganisasian, 10 Pendapat Pakar, 10 Analisis Trend, 10 Analisis Statistik, 11 Analisis Bagan Penempatan, 11 Analisis Markov, 11	Tujuan Evaluasi Pelatihan, 32 Tujuan Pemberian Kompensasi, 39 Tujuan Program Perencanaan Karir Organisasional, 53-54
Sejarah Perkembangan Manajemen SDM, 1-2	

TENTANG PENULIS



Cakti Indra Gunawan dilahirkan dari seorang Ibu yang luar biasa bernama Hj. Rr. Sri Rejeki dan memiliki seorang Ayah yang bijaksana bernama H. Mino (Pensiunan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Purwokerto). Cakti dilahirkan pada Jum'at Pahing di Kota Purwokerto, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia, pada tanggal 14 Mei.

Penulis menamatkan pendidikan SD Negeri Krandegan I Banjarnegara, SMPN 1 Purwokerto, SMA Muhammadiyah 1 Purwokerto, S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya, S2 Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Universitas Brawijaya dan melanjutkan S3 bidang Manajemen Migrasi Internasional atas dukungan beasiswa DIKTI dan Keith & Dorothy Mackay Postgraduate Scholarships di School of Business, The University of New England, Armidale, Australia lulus 2014.

Penulis adalah dosen di Universitas Tribhuwana Tungadewi, dan mengajar sebagai dosen Luar Biasa di Universitas Brawijaya dan Universitas Muhammadiyah Malang. Pada tahun 2016, penulis telah menghasilkan 10 (sepuluh) Buku Ajar untuk mahasiswa S1, S2, dan S3 serta 4 (empat) Jurnal Nasional, 3 (tiga) Jurnal Internasional. Di samping itu, penulis juga telah memiliki Hak Cipta Kekayaan Intelektual (HAKI) dari Departemen HAKI, Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor C00201100505 Tahun 2012 tentang penemuan baru Teori Migrasi Internasional Berbasis Perlindungan dan Pengembangan Ekonomi bagi Tenaga Kerja Indonesia (TKI).

Penulis aktif di Seminar Nasional dan Konferensi Internasional untuk menjadi pemateri bidang Ekonomi dan Manajemen khususnya Manajemen Migrasi TKI di The University of New Castle (2012), The University of Western Sydney (2013), The Australian National University (2013), The University of New England (2015). Penulis juga menjadi Ketua Jurnal Ekonomi dan Manajemen di Universitas Tribhuwana Tungadewi serta aktif membantu masyarakat untuk belajar bahasa Inggris gratis dan strategi memperoleh beasiswa kuliah di dalam dan luar negeri. Saat ini, penulis juga menjadi Direktur Lembaga Pengembangan Sumberdaya Manusia, Penelitian dan Penerbitan bernama International Research and Development for Human Beings (IRDH) www.irdhresearch.com.

Harapan penulis mahasiswa di Indonesia segera bangkit untuk membangun bangsa Indonesia melalui ilmu pengetahuan dan teknologi; karena hanya dengan SDM yang berkualitas secara pendidikan- Strata 1,2 dan 3 - negara Indonesia mampu bersaing di era AFTA dan era Global. Untuk itulah penulis mendorong mahasiswa S1 untuk melanjutkan S2 dan S3 baik di dalam maupun luar negeri melalui beasiswa yang disediakan oleh Pemerintah maupun lembaga lain. Penulis dapat dihubungi di irdhresearch@gmail.com.

