**PENGERTIAN  DAN RUANG LINGKUP**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

A. PENGERTIAN  MANAJEMEN

1. Menurut  **G.R. Terry**  adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.
2. Menurut **Stoner dan Freeman** adalah pproses perencanaan pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses pengggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan.

B. PENGERTIAN  SUMBER  DAYA  MANUSIA

1. SDM adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi             ( disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan )
2. SDM adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya
3. SDM adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagi model   ( non material / non financial ) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi

C. PENGERTIAN  MANAJEMEN  SUMBER  DAYA  MANUSIA

1. Manejemen Sumber Daya Manusia (MSDM)adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan) à menurut Hadari Nawawi (2000 : 42)

1. **MSDM** adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar terpai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Edwin W. Flippo seperti dikutip Handoko (1994)

1. **MSDM**adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu da masyarakat (Tulus seperti dikutip Ambar TS 2003:12)

Tabel I.1

RUANG LINGKUP MSDM

|  |  |
| --- | --- |
| RANCANGAN  ORGANISASI | MANAJEMEN KINERJA |
| ·     perencanaan sumber daya manusia   * analisis pegawai * rancangan pegawai * tim kerja (sistem sosio teknik) * sistem informasi * program peningkatan produktivitas * penilaian kinerja | ·     penilaian manajemen / MBO |
| STAFFING | PENGEMBANGAN PEGAWAI  DAN ORGANISASI |
| ·     rekrut/interview/mempekerjakan   * alternative action * promosi / pemindahan / separasi * pelayanan-pelayanan outplacement * pengangkatan /orientasi * metode-metode seleksi pegawai | ·     pengembangan pengawasan      manajemen   * perencanaan pengembangan karier * program pembinaan/asistensi * pelatihan ketrampilan non manajemen * program-program persiapan pensiun * penelitian-penelitian terhadap sikap |
| SISTEM REWARD, TUNJANGAN-  TUNJANGAN DAN PEMATUHAN | KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK |
| ·     program-program keamanan   * pelayanan kesehatan/medis * prosedur-prosedur pengaduan / disiplin * administrasi tunjangan asuransi * rencana-rencana pembagian laba / pension * hubungan-hubungan kerja | ·     sistem informasi / laporan / catatan SDM   * komunikasi / publikasi pegawai * sistem penyaranan * penelitian SDM |

Sumber : Bernardin dan Russel, 1993:13

Tabel I.2

FUNGSI DAN TUGAS UTAMA MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

|  |  |
| --- | --- |
| Fungsi | Tugas-tugas |
| Procurement | Mengiklankan, merekrut dan menyeleksi karyawan |
| Allocation | Membagi & menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, transfer dan pemisahan peran |
| Development | Melatih, menilai dan memotivasi |
| Sanction | Disiplin, negoisasi dan berdiskusi dengan karyawan dan hubungan2 karyawan, mendengarkan keluhan dan mempertimbangkan prosedur |
| Control dan Adaptation | Mendesain sistem, menetapkan peranan, menjaga informasi dan system forecasting yang relevan dengan empat fungsi diatas |

**PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)  dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan organisasi akan pegawai akan terpenuhi secara tetap dan tepat.

A.  Menurut Stoner dan Freeman dalam rangka membuat perencanaan SDM  dilakukan melalui analisis sbb:

a) Faktor-faktor internal, misal: ketrampilan yang dibutuhkan sekarang dan yang akan datang, lowongan, serta perluasan dan pengurangan bagian.

b) Faktor-faktor eksternal, misal pasar tenaga kerja

B. Perencanan SDM memiliki 4 langkah pokok : (Miller Burack dan Maryann)

a) Perencanaan untuk kebutuhan masa depan

b) Perencanaan untuk keseimbangan masa depan

c) Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi untuk pemberhentian sementara

d) Perencanaan untuk pengembangan

Ad. 1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan

Untuk keperluan perencanaan ini perlu diperhatikan :

a) jumlah pegawai yang diperlukan

b) kualifikasi yang diperlukan

c) jangka waktu kebutuhan pegawai tsb

Ad. 2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan

Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

a)    Jumlah pegawai yang ada saat ini

b)    Usia pegawai dan kemungkinan pensiun

c)    Jumlah lowongan yang ada

d)    Pegawai yang diperlukan

Ad. 3. Perencanaan untuk  perekrutan dan seleksi untuk pemberhentian sementara

Hal-hal yang perlu diperhatikan :

a)    Pengumuman akan kebutuhan pegawai

b)    Jumlah pegawai yang diinginkan

c)    Merekrut pegawai yang diperlukan

d)    Penyaringan/seleksi pegawai

Ad. 4. Perencanaan untuk pengembangan

Hal-hal yang perlu diperhatikan:

a)    Pendidikan dan pelatihan

b)    Mutasi dan promosi

c)    Pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli, berpengalaman sehingga cukup kapabel

C.  Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan/rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan

Apa?   ( job description)

Siapa? (job specification)

Bukan :  siapa?  ——>  apa?

Pengadaan ini merupakan langkah pertama, yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengadaan karyawan:

1. Analisis pekerjaan (*job analysis*)
2. Uraian pekerjaan (*job description*)
3. Spesifikasi pekerjaan (*job spesification*)
4. Persyaratan pekerjaan (*job requirement*)
5. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)
6. Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)
7. Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)
8. Penyederhanaan pekerjaan (*work simplification)*

Ad. 1 Analisis Pekerjaan (*job analysis*)

Adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Ad. 2 Uraian Pekerjaan (*job description*)

Adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Ad. 3 Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

Adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan denagn baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan member uraian informasi mengenai hal-hal tentang: tingkat pendidikan,  jenis kelamin, keadaan fisik, kecakapan, batas umur, nikah atau belum, minat, dan pengalaman calon pekerja.

Ad. 4 Persyaratan pekerjaan (*job requirement*)

Adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki. Misalnya: sales promotion girl (SPG) harus pandai bicara, tidak boleh yang sudah menikah, penyabar dan lain sebagainya.

Ad. 5 Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)

Adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sulit, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat) serta harga/gaji suatu jabatan.

Ad. 6 Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)

Adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertical yang akan dikerjakan seorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan ini diterapkan untuk dapat memberikan kepada karyawan kepuasan lebih besar dan dan kesempatan bagi pengembangan pribadinya.

Ad. 7 Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)

Adalah uraian tentang pentingnya ragam pekerjaan agar seorang pegawai mampu menangani berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Jadi lebih bersifat generalis dan bukan spesialis.

Ad. 8 Penyederhanaan pekerjaan (*work simplification)*

Adalah penggunan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan dapat digunakan)

**REKRUTMEN  DAN  SELEKSI**

A. Langkah-langkah Pengadaan Karyawan

1)    Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

2)    Penarikan (*recruitment*)

3)    Seleksi (*selection*)

4)    Penempatan, orientasi dan induksi karyawan

Ad. 1) Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Peramalan dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan

Didasarkan dari faktor internal dan eksternal, antara lain:

a) Jumlah produksi

b) Ramalan Usaha

c) Perluasan perusahaan

d) Perkembangan   teknologi

e) Tingkat permintaan & penawaran tenaker

f) Perencanaan karir pegawai

Ad. a) Jumlah produksi yang akan dihasilkan menentukan banyaknya karyawan yang dibutuhkan oleh setiap perusahaan

Makin banyak jumlah produksi yang akan dihasilkan semakin banyak karyawan yang akan dibutuhkan

Ad b) Ramalan Usaha

Hal ini meliputi perkiraan mengenai situasi perekonomian, siklus usaha yang menyangkut ketidakpastian yang akan datang baik jangka pendek maupun jangka panjang

Ad c) Perluasan perusahaan

Perencanaan tenaker dipengaruhi oleh rencana perluasan perusahaan pada masa yang akan datang. Jika perusahaan diperbesar maka penarikan tenaker semakin banyak pula

Ad d) Perkembangan Teknologi

Perencanaan tenaker dipengaruhi oleh rencana perluasan perusahaan pada masa yang akan datang

Jika perusahaan diperbesar maka penarikan tenaker semakin banyak pula

Ad e) Tingkat penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika penawaran lebih besar dari permintaan maka tingkat upah cenderung rendah

Ad f) Perencanaan Karir Karyawan

Kemungkinan promosi di kemudian hari ikut mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja.

Jika promosi dilakukan dikemudian hari, calon karyawan yang dibutuhkan harus dengan spesifikasi yang lebih banyak

Ad 2) Alasan Mengadakan Rekrutmen

1. berdirinya organisasi baru
2. adanya perluasan kegiatan     organisasi
3. terciptanya pegawai-pegawai dan   kegiatan-kegiatan baru
4. adanya pegawai yang pindah ke organisasi lainnya
5. adanya pegawai yang berhenti
6. adanya pegawai yang usia pensiun
7. adanya pegawai yang meninggal  dunia

Metode Rekrutmen

1)    Metode Tertutup/Internal

Informasi hanya disampaikan pada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang lebih baik kecil

2) Metode Terbuka/Eksternal

Informasi dibuka secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik

Kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar

B. Pentingnya Mengadakan Seleksi

1. Karyawan merupakan aset utama lembaga/perusahaan, sehingga lembaga/perusahaan harus berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya lebih efektif dan efisien
2. Peran karyawan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuannya.

Pengertian Seleksi

1. Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak unt menjadi karyawan perusahaan. (Malayu Hasibuan)
2. Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. (Dale Yoder)

Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

1. Karyawan yang qualified dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan disiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif
6. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
8. Mengurang tingkat absensi dan turnover karyawan.

C. Penetapan Jumlah Karyawan

1. Metode Non Ilmiah

Jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya berdasarkan atas perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi karyawan.

1. Metode Ilmiah

Jumlah karyawan yang akan diterima atas perhitungan analisis beban pekerjaan dan standar prestasi pekerja.

Analisis beban kerja = volume pekerjaan  x satu orang  
 standar prestasi

Contoh :

CV. Firman Jaya akan memproduksi 700 unit buku setiap hari. Standar prestasi , per orang, per hari (7 jam) 10 unit. Berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan CV. Firman Jaya?

Jumlah karyawan yang dibutuhkan =

700   X 1 orang = 70 orang

10

Jika karyawan yang 70 orang ini betul-betul efektif bekerja setiap hari, maka pekerjaan akan selesai tepat pada waktunya.

Kenyataannya mereka tidak dapat bekerja efektif, karena absen, makan, sholat, ke kamar kecil, menerima telpon dan lain-lain.

Bagaimana usaha yang harus dilakukan agar pekerjaan tepat selesai pada waktunya dan jumlah karyawan mendekati kebutuhan yang sebenarnya? Jadi disini harus memperkirakan tingkat rata-rata absensi atau ketidakhadiran. Akibatnya pekerjaan tidak dapat diselesaikan pada waktunya.

Absen =  
Jumlah hari absen per bulan  x 100%  
Jumlah karyawan x Jumlah hari kerja per bulan

Contoh:

Jumlah karyawan CV. Mustika 10 orang

Jumlah karyawan yang absen bln Sept sebanyak 20 hari

Jumlah hari kerja pada bulan September 25 hari

Berapa besarnya absen karyawan CV. Mustika pada bulan September?

Tingkat absen CV. Mustika =

20 /25    x 100% = 80%/per 10 orang jadi rata-rata tingkat absennya 8% atau

20/10 x 25 x 100% = 8%

Cara seleksi dibedakan menjadi dua:

1. Metode non ilmiah

Adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan pada criteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Atau denga kata lain tidak berpedoman pada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi :

a. surat lamaran bermeterai atau tidak

b. ijazah pendidikan dan daftar nilainya

c. surat keterangan pekerjaan dan pengalaman

d. referensi dan rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya

e. wawancara langsung dengan pelamar

f. penampilan atau keadaan fisik pelamar

g. asal usul keluarga pelamar

2. Metode Ilmiah

Adalah seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu.

Metode ilmiah dilaksanakan dengan cara-cara sebagai berikut:

a. metode kerja yang jelas dan sistematis

b. berorientasi pada prestasi kerja

c. berorientasi pada kebutuhan riil karyawan

d. berdasarkan pada job analysis

e. berpedoman pada undang-undang ketenaga-kerjaan

**ORIENTASI DAN PENEMPATAN**

A. Pengertian Orientasi

Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik  dan mampu beradaptasi  dengan situasi atau dengan lingkungan suatu organisasi/perusahaan

Proses memperkenalkan pekerja baru mengenai keseluruhan organisasi atau unit kerja sebagai tempat yang bersangkutan akan bekerja.

Beberapa masalah yang dihadapi pekerja baru

1)    Masalah untuk diterima dalam sebuah kelompok

à apakah dirinya disenangi?, apakah lingkungannya dapat memberikan   rasa tenang dan aman.

2) Harapan yang naif atau berlebihan

à harapan diangkat sbg manajer, mendapat fasilitas kendaraan dinas

3) Kesan kerja pertama

à kondisi organisasi, kondisi teman sekerja

B. Pelaksanaan Program Orientasi berdasarkan 3 jenis kebutuhan:

1)    Orientasi harus mampu membantu para pekerja baru mengatahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma yang berlaku di organisasi, serta kebijakan-kebijakan yang harus dijalankan.

2) Orientasi harus mampu membantu para pekerja baru mampu memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi. Untuk itu perlu diketahui perilaku yang dibenarkan/tidak, iklim kerja yang dikembangkan, teman sekerja/pimpinan yang dapat diteladani.

3) Orientasi harus mampu membantu para pekerja baru mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien dan produktif.

C. Tindak Lanjut Kegiatan Orientasi

1. Kegiatan tindak lanjut perlu dibuat dalam satu kebijakan formal
2. Dilakukan  dengan mereviu bersama pekera baru, baik secara individual maupun kelompok kecil mengenai tugas yang telah dilaksanakan
3. Mengevaluasi  pelaksanaan keg orientasi unt mengetahui efisiensi dan efektivitasnya.

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

A. Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan  atau jabatan melalui pendidikan dan latihan

Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai

B. Jenis-jenis Pengembangan

1)    Pengembangan secara informal

Atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan diri. Caranya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan/jabatan

2) Pengembangan secara formal

Karyawan ditugaskan perusahaan unt mengikuti pendidikan atau latihan. Disini diklat bisa dilakukan perusahaan sendiri atau dengan mengirimkan keluar/ke perusahaan lain.

C. Metode Pengembangan dibagi menjadi 2  :

1)    Metode latihan atau training

2)    Metode pendidikan atau education

Ad. 1. Metode Latihan

*a)    On the job*

*b)    Vestibute*

*c)    Demonstration and example*

*d)    Simulation*

*e)    Apprenticeship*

*f)     Classroom methods*

*a)    On the job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru pekerjaan di bawah bimbingan pengawas.

Disini ada 2 macam :

1)    Cara informal à memperhatikan lalu praktek

2)    Cara formal à menunjuk untuk melakukan sesuai contoh

*b)    Vestibule*

Metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel diselenggarakan perusahaan untuk mengenalkan pekerjaan pada karyawan baru dan melatih mengerjakan pekerjaan tersebut.

*c)    Demonstration dan Example*

Adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh yang didemonstrasikan. Biasanya dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video dan lain-lain.

*d)    Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya tiruan saja.

*e)    Apprenticeship*

Adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek pekerjaannya.

*f)     Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kasus, role playing, metode diskusi dan seminar.

Metode pertemuan dalam klas ini dibagi menjadi:

1. *Lecture (* kuliah )

Metode ini diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatat serta mempersepsikannnya.

2. Rapat ( *conference* )

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan berpartisipasi dalam memecahkan malah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan saran untuk didiskusikan dan disimpulkan. Jadi pelatih dan yang dilatih aktif dengan komunikasi dua arah.

3. *Programmed Instruction*

Program instruksi merupakan yang dapat membuat peserta belajar sendiri karena langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer atau buku.

4. Metode studi kasus

Disini pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasusu ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan kasus yang dihadapi.

5. Role playing

Disini beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam adegan tiruan, semacam sandiwara. Misalnya : tentang hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu, cara-cara memberikan perintah dan cara-cara memberikan hukuman.

6. Metode Diskusi

Dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memerikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya.

7. Metode Seminar

Metode ini bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan     peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Ad. 2. Metode Pendidikan

a)    Training methods

b)    Under  Study

c)    Job rotation dan Planned Progression

d)    Coaching and counseling

e)    Junior board of Executive or Multiple Management

f)     Committee Assignment

g)    Business Games

h)   Sensitivity Training

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan | | |
| **KATEGORI** | **PELATIHAN** | **PENDIDIKAN** |
| Peserta | Karyawan operasional | Karyawan manajerial |
| Jenis | *Technical skills* | *Conceptual skills* |
| Waktu | Jangka pendek | Jangka panjang |
| Biaya | Relatif kecil/murah | Relatif besar/mahal |
| Tempat | Di luar kelas | Di dalam kelas |
| Materi | Teoritis | Praktis |

Diolah dari berbagai sumber

|  |  |
| --- | --- |
| Perbedaan Coaching dan Counseling | |
| Coaching | Counseling |
| 1)    Dilakukan untuk pegawai langsung | 1)    Dilakukan untuk pejabat / manajer |
| 2)    Berhubungan     dengan  pekerjaan  / jabatan | 2)    Berhubungan dengan masalah pribadi |
| 3)    Jangka waktunya panjang | 3)    Jangka waktunya singkat |
| 4)    Sering dilakukan | 4)    Jarang dilakukan |
| 5)    Merupakan hubungan lini / perintah | 5)    Merupakan hubungan Staf |
| 6)    Untuk semua pegawai | 6)    Untuk pegawai tertentu saja |

**Evaluasi dan Penilaian Kinerja**

A. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

1. Menurut  **Andrew  F. Sikula**

Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

2.  Menurut  **Dale Yodar**

Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.

B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi
3. Untuk mengevaluasi program lathan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi dan kondisi kerja.
4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
5. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
6. Sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan latihan dan pengembangan.
7. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan ketrampilan
8. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.
   1. Penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan rasa puas dalam diri mereka
   2. Setelah mengetahui kelemahan-kelemahannya para karyawan dapat memperbaiki diri
   3. Dapat terpenuhinya *“the right man in the right place”*
   4. Dapat dipakai intuk menentukan promosi, demosi atau bahkan pemberhentian

C. Standar  Penilaian

*a)    Tangible standard*

Yaitu sasaran yang dapat ditentukan alat ukurnya, dibagi menjadi dua :

1. Standar dalam bentuk fisik, terbagi atas : standar kuantitas, standar kualitas, dan standar waktu. Misal : Kg, meter, baik – buruk, jam, hari, bulan.
2. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, standar penghasilan dan standar investasi.

*b)    Intangible standard*

Adalah sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misal : standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi karyawan organisasi.

D. Unsur-unsur yang dinilai

|  |
| --- |
| 1. Kesetiaan 2. Prestasi kerja 3. Kejujuran 4. Kedisiplinan 5. Kreativitas 6. Kerjasama 7. Kepemimpinan 8. Kepribadian 9. Prakarsa 10. Kecakapan 11. Tanggung jawab |
|  |
|  |
|  |
|  |

Ad. 1. Kesetiaan

Hal ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab

Ad. 2. Prestasi kerja

Penilaian dilakukan dari hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

 Ad. 3. Kejujuran

Menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada para pegawainya.

Ad. 4.Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan pimpinan.

Ad. 5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Ad. 6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan.

Ad. 7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, pengaruh terhadap sesama rekan kerja, pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.

Ad. 8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilakau, kesopanan, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

Ad. 9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Ad. 10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijakan.

Ad. 11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijakan, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

**KOMPENSASI**

A. Pengertian Kompensasi

1. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsuung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu SP. Hasibuan)
2. Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya (WB. Werther dan Keith Davis)

B. Tujuan Pemberian Kompensasi

1. Ikatan kerjasama
2. Kepuasan kerja
3. Pengadaan pegawai yang efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas karyawan
6. Disiplin
7. Pengaruh serikat buruh
8. Pengaruh pemerintah

C. Jenis-jenis Kompensasi

1)    Kompensasi LangsungAdalah penghargaan yang disebut gaji/upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap ( upah diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain )

2)    Kompensasi Tidak Langsung

Adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misala : THR, pemberian tunjangan kesehatan, cuti, liburan.

3)    Insentif

Adalah penghargaan yang diberikan utnk memotivasipara pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Jadi insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama diberikan kepada pekerja yang berprestasi

D. Azas Kompensasi

1)    Azas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar pada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko kerja, tanggung jawab, jabatan. Jadi adil bukan berarti kompensasi sama besar. Dengan azas ini akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan.

2)    Azas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya

pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur yang layak relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan pada pada batas UMP.

E. Metode Kompensasi

1)    Metode Tunggal

Yaitu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

2)    Metode Jamak

Adalah metode yang didasarkan pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan hubungan keluarga ikut menentukan.

F. Sistem Kompensasi

1)    Sistem Waktu

Disini kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti : jam, hari, minggu, bulan. Misal :

a)    Budi upahnya per hari Rp 5 ribu, jika kerja selama 6 hari berarti upahnya = Rp 30.000,-

b)    Nina gaji pokoknya Rp 450.000, maka setiap bulan Nina akan menerima gaji Rp 450.000

2)    Sistem Hasil ( Output )

Disini besarnya upah/kompensasi ditetapkan atas kesatuan yang dihasilkan pekerja seperti : per potong, meter, liter atau Kg

Sistem tidak dapat  ditetapkan untuk karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak punya standar fisik, seperi karyawan bag. administrasi.

Contoh : Perusahaan Batubata menetapkan upah per batubata Rp 1000, bila Didi dapat mengerjakan 50 batubata maka kompensasi yang diterima adalah Rp 50.000,-

3)    Sistem Borongan

Sistem ini didasarkan pada volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya dan banyak alat yang diperlukan.  Misal : X dan Y adalah penggali sumur memborong pekerjaan tersebut sebesar Rp 100.000. Jika mereka selesai dalam 10 hari, maka upah mereka per orang Rp 5.000 per hari ( Rp 10.000 : 2 orang ). Saat itu standar upahnya Rp 4.000,-

Jika mereka dapat menyelesaikan dalam 10 hari berarti upahnya lebih besar dari tingkat upah yang biasa yaitu Rp 5000 – Rp 4000 = Rp 1000,-

Tetapi jika sumur itu baru selesai dalam 20 hari berarti upah mereka hanay Rp 2.500,- Jadi malah lebih kecil dari upah yang biasa Rp 1.500,-   ( Rp 4.000 – Rp 2.500 ).

Soal  Latihan :

Pak Karyo adalah pemborong rumah. Dia mendapat pekerjaan memborong rumah dengan nil;ai Rp 80 juta. Paka Karyo dan teman-temannya berjumlah 10 orang (termasuk P. Karyo) dan mereka sanggup menyelesaikan pekerjaan 80 hari. Standar upah pada saat itu Rp 75.000,- per hari. Apabila pekerjaan meleset dan hanya bisa diselesaikan 100 hari maka apa yang terjadi ? Jelaskan ! Tunjukkan dengan perhitungan apa pekerjaan borongan tersebut untuk atau rugi?

**G. Faktor-faktor yang mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

1)    Penawaran dan permintaan tenaga kerja

2)    Kemampuan dan kesediaan perusahaan

3)    Serikat buruh atau organisasi karyawan

4)    Produktivitas kerja karyawan

5)    Pemerintah dengan peraturannya

6)    Biaya hidup

7)    Posisi jabatan karyawan

8)    Pendidikan dan pengalaman karyawan

9)    Kondisi perekonomian nasional

10)  Jenis dan sifat pekerjaan

**KEDISIPLINAN**

A. Pengertian Kedisiplinan

Adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku

Kesadaran

Adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Jadi disini tidak ada paksaan.

Kesediaan

Adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

B. Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. tujuan dn kemampuan

2. teladan pimpinan

3. balas jasa

4. keadilan

5. waskat

6. sanksi hukuman

7. ketegasan

8. hubungan kemanusiaan

Ad. 1. Tujuan dan kemampuan

Dua hal tersebut ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, karena tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Ad. 2. Teladan pimpinan

Pimpinan dalam hal ini harus member contoh yang baik, disiplin, jujur, adil serta sesuai antara kata dan perbuatan. Ibarat pepatah mengatakan : guru kencing berdiri, murid kecing berlari. Bawahan akan melakukan perilaku seperti yang dicontohkan oleh pimpinannnya.

Ad. 3. Balas jasa

Balas jasa akan ikut mempengaruhi kedisplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relative besar. Artinya semakin besar balas jasa akan semakin baik kedisiplinan karyawan.

Ad. 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin karyawan karena ego dan sifat manusia. Keadilan yang dijadikan dasar dalam pemberian balas jasa akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan yang baik akan berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya, sehingga keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

Ad. 5. Waskat (pengawasan melekat)

Dengan waskat pimpinan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Ad. 6. Sanksi hukuman

Apabila sanksi hukuman yang diberikan semakin berat maka karyawan akan semakin takut melanggar peraturan yang ada dengan demikian sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan semakin berkurang.

Ad. 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam bertindak akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani bertindak tegas terhadap karyawan yang indisipliner sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

Ad. 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis antara sesama karyawan dan karyawan dengan pimpinannya ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu instansi atau perusahaan. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

C. Mengapa dalam kedisiplinan diperlukan peraturan dan hukuman

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi / perusahaan.

Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan instansi / perusahaan.

à hukuman harus adil dan tegas

**PEMBERHENTIAN**

A. Pengertian Pemberhentian (*separation*, pemisahan, PHK)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan instansi /perusahaan.

Dengan pemberhentian berarti berakhirlah keterikatan karyawan terhadap instansi / perusahaan

B. Alasan-alasan Pemberhentian

1. Undang-undang
2. Keinginan perusahaan
3. Keinginan karyawan
4. Pensiun
5. Kontrak kerja berakhir
6. Kesehatan karyawan
7. Meninggal dunia
8. Perusahaan dilikuidasi

Ad. 1. Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan karyawan harus dihentikan, missal : karyawan anak-anak di bawah umur, karyawan asing atau karena terlibat organisasi terlarang.

Ad. 2. Keinginan perusahaan

Hal tersebut bisa disebabkan karena :

a)    Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan

b)    Perilaku dan disiplinnya kurang

c)    Melanggar peraturan dan tatib perusahaan

d)    Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain

e)    Melakukan tidanakan amoral dalam perusahaan

Ad. 3. Keinginan karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan. Permohonan hendaknya disertai dengan alasan yang kuat dan waktu keinginan berhenti. Alasan pengunduran bisa jadi :

a)    pindah ke tempat / perusahaan lain

b)    kesehatan yang kurang baik

c)    untuk melanjutkan pendidikan

d)    berwiraswasta

à cari alasan yang benar

Ad. 4. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang atau keinginan karyawan sendiri.

Undang-undang mempensiuinkan karyawan pada usia 55 tahun atau minimal masa kerja 15 tahun.

Ad. 5. Kontrak kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan kontrak tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur sebelumnya.

Ad. 6. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat jadi alasanuntuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan atau keinginan karyawan sendiri.

Ad. 7. Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan instansi/perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pension bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Ad. 8. Perusahaan dilikuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut/rugi. Bangkrutnya perusahaan harus didasarkan ketentuan hokum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai peraturan pemerintah.

C. Proses Pemberhentian

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan pada peraturan dan perundangan yang berlaku dan dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya.

Akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Apabila ini terpaksa terjadi maka proses pemecatan harus menurut prosedur sebagai berikut:

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan

2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan

3. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4D

4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4P

5. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri

**DAFTAR PUSTAKA**

John H Bernardin, dan Joyce E.A.Russel, 1993, Human Resources Management, Mc. Graw-Hill, Inc. Singapore

James L. Gibson et.al. Manajemen 1 & 2. 1990, Edition Business Publication, Inc.

Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2006 Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.

Ambar Teguh S. Manajemen Sumber Daya Manusia:  Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, 2003.Graha Ilmu, Yogyakarta.

Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk bisnis yang kompetitif, 2000, Gadjah Mada University Press.

 Advertisements

Report this ad

Report this ad

**Share this:**

* [Click to share on Twitter (Opens in new window)](https://saidhamzali.wordpress.com/catatan-kuliah-ip-2010-umy/diktat-kuliah-manajemen-sdm/?share=twitter&nb=1)
* [2Click to share on Facebook (Opens in new window)](https://saidhamzali.wordpress.com/catatan-kuliah-ip-2010-umy/diktat-kuliah-manajemen-sdm/?share=facebook&nb=1)