

SEMINAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penyusun:

Kemas Vivi Andayani
Veta Lidya Delimah Pasaribu



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan - Banten

SEMINAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Kemas Vivi Andayani
Veta Lidya Delimah Pasaribu

ISBN : 978-623-7833-65-9

Editor :

Krisnaldy
Deni Diana
Abdul Hoer
Derita Qurbani
Cornelia Dumarya Manik

Desain Sampul:

Putut Said Permana

Tata Letak:

Kusworo

Penerbit:

Unpam Press

Redaksi:

Jl. Surya Kencana No. 1
R. 212, Gd. A Universitas Pamulang Pamulang | Tangerang Selatan | Banten
Tlp/Fax: **021**. 741 2566 – 7470 9855 Ext: 1073
Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama, 14 Desember 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin penerbit.

LEMBAR IDENTITAS ARSIP

Data Publikasi Unpam Press

I Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang

Gedung A. R.212 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana No.1, Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten.

Website : www.unpam.ac.id **I email :** unpampress@unpam.ac.id

Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia / Kemas Vivi Andayani, Veta Lidya
Delimah Paribu-1^{sted}.

ISBN 978-623-7833-65-9

1. Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia / Kemas Vivi Andayani, Veta Lidya
Delimah Paribu

M131-14122020-01

Ketua Unpam Press: Pranoto

Koordinator Editorial: Aden, Ali Madinsyah

Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara

Koordinator Bidang Hak Cipta: Susanto

Koordinator Publikasi dan Dokumentasi: Kusworo

Desain Cover: Putut Said Permana

Cetakan pertama, 14 Desember 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang menggandakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

MATA KULIAH SEMINAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

IDENTITAS MATA KULIAH

Program Studi	: Manajemen S-1
Mata Kuliah/ Kode	: Seminar Perencanaan SDM/ SMJ1103
Sks	: 3 Sks
Prasyarat	: -
Semester	: VII
Deskripsi Mata Kuliah	: Mata kuliah Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan mata kuliah wajib Program Studi Manajemen pada peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang membahas tentang Pengertian MSDM dan Perencanaan SDM, Tugas pokok perencanaan SDM, Sistem Informasi SDM, Cara peramalan SDM, Tujuan dan manfaat perencanaan SDM, Karakteristik lingkungan bisnis, Usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis, Rekrutmen, Seleksi Sumber Daya Manusia, Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan, pengangkatan, pelatihan, dan pendidikan SDM, kompensasi, Evaluasi Kinerja SDM, motivasi kerja, dan Pemutusan Hubungan Kerja.
Capaian Pembelajaran	: Setelah menyelesaikan mata kuliah ini mahasiswa mampu membuat Perencanaan dalam suatu lembaga atau organisasi, yang meliputi: rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kompetensi, metode sistem informasi yang tepat untuk tercapainya tujuan lembaga atau organisasi.
Penyusun	: 1. Kemas Vivi Andayani 2. Veta Lidya Delimah Paribu

Tangerang Selatan, 14 Desember 2020

Ketua Program Studi
Manajemen S-1

Ketua Tim Penyusun

Dr. Kasmad, S.E., M.M.
NIDN : 0402046806

Dra. Kemas Vivi Andayani, M.Si.
NIDN. 0419027004

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT. Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya sehingga penyusunan bahan ajar/modul ajar Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia ini dapat tersusun hingga selesai. Tidak lupa kami juga mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan dari semua pihak yang telah berkontribusi dengan memberikan sumbangan baik materi maupun pikirannya.

Penulis berdua menulis buku ini dengan bekal pengalaman mengajar dan peroleh dari pengalaman praktisi dan data dari pustaka terpakai serta buku-buku pegangan pada Fakultas Ekonomi di beberapa Universitas, Hambatan dalam penulisan ini adalah menghadapi rasa jenuh, meluangkan waktu, perasaan bosan dengan faktor eksternal yang muncul tidak terduga sangat merenggut waktu dengan utilitas lain dalam penyelesaian buku ini.

Dan harapan kami semoga bahan ajar/modul ajar ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pembaca. Untuk ke depannya dapat menambah dan memperbaiki isi bahan ajar agar menjadi lebih baik lagi. Dan Oleh karena itu, penulis berdua mengucapkan terimakasih kepada keluarga dan kerabat yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan modul ini. Segala saran dan masukan dari semua pihak, akan menjadi pengalaman yang sangat berharga bagi penulis demi kesempurnaan bahan ajar ini.

Pamulang, 14 Desember 2020

Team Penyusun

Dra. Kemas Vivi Andayani, M.Si. (Ketua)

Veta Lidya Delimah Paribu, S.E., M.M. (Anggota 1)

DAFTAR ISI

COVER.....	i
SEMINAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	ii
LEMBAR IDENTITAS ARSIP	iii
IDENTITAS MATA KULIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
PERTEMUAN 1:	1
PENGERTIAN MSDM DAN PERENCANAAN SDM	1
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	1
B. URAIAN MATERI	1
1. Definisi Pengurusan Sumber Manusia.....	1
2. Histori Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia.....	2
3. Teknik Pengurusan Sumber Manusia	3
4. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.	4
C. SOAL LATIHAN/TUGAS.....	7
D. DAFTAR PUSTAKA.....	7
PERTEMUAN 2:	8
TUGAS POKOK PERENCANAAN SDM.....	8
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	8
B. URAIAN MATERI	8
1. Pengertian Perencanaan SDM.....	8
2. Tujuan Perencanaan SDM	8
3. Tugas Pokok Perencanaan SDM	9
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	14
D. DAFTAR PUSTAKA.....	14
PERTEMUAN 3:	15
SISTEM INFORMASI SDM.....	15
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	15
B. URAIAN MATERI	15
1. Filsafat Manajemen	15
2. Kebijakan di Lingkungan Organisasi	19
3. Pengertian Manajemen Strategi	31

C. SOAL LATIHAN/TUGAS	33
D. DAFTAR PUSTAKA.....	33
PERTEMUAN 4:	34
PERAMALAN SDM (<i>FORECASTING</i>).....	34
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	34
B. URAIAN MATERI	34
1. Forecasting Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
2. Faktor – Faktor <i>Forecasting</i> Manajemen Sumber Daya Manusia.....	35
3. TEKNIK-TEKNIK <i>FORECASTING</i>	36
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	37
D. DAFTAR PUSTAKA.....	38
PERTEMUAN 5:	39
TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SDM	39
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	39
B. URAIAN MATERI	39
1. Tujuan Perencanaan SDM	39
2. Kegunaan Perancangan SDM	48
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	49
D. DAFTAR PUSTAKA.....	49
PERTEMUAN 6 :	50
KARAKTERISTIK LINGKUNGAN BISNIS, USAHA MENGANTISIPASI DAN	
MENGADAPTASI PREDIKSI BISNIS	50
A. TUJUAN P EMBELAJARAN	50
B. URAIAN MATERI	50
1. Karakteristik Lingkungan Bisnis.....	50
2. Usaha Mengantisipasi Persaingan Bisnis.....	55
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	57
D. DAFTAR PUSTAKA.....	57
PERTEMUAN 7 :	58
REKRUTMEN PEGAWAI	58
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	58
B. URAIAN MATERI	58
1. Proses Rekrutmen dan Menjelaskan Hubungan dengan Perencanaan Sumber	
Daya Manusia.....	58

2. Pengertian Penempatan Karyawan	66
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	71
D. DAFTAR PUSTAKA.....	72
PERTEMUAN 8:	73
SELEKSI SDM.....	73
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	73
B. URAIAN MATERI	73
1. SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA	73
2. METODE SELEKSI dan PENEMPATAN	73
3. KRITERIA SELEKSI	74
4. PRINSIP PROSES SELEKSI.....	74
5. ELEMEN DASAR PROSES SELEKSI	75
6. FAKTOR yang MEMPENGARUHI PROSES SELEKSI.....	75
7. PROSES SELEKSI.....	76
8. TANTANGAN-TANTANGAN SUPLAI	77
9. TANTANGAN-TANTANGAN ETHIS.....	77
10.TANTANGAN-TANTANGAN ORGANISASIONAL	77
11.MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGANGKATAN	77
12.KETEERBATASAN PROSES SELEKSI	85
13.MEMANUSIAWIKAN PROSES SELEKSI.....	85
C. SOAL LATIHAN/TUGAS.....	86
D. DAFTAR PUSTAKA.....	86
PERTEMUAN 9:	88
SELEKSI SDM.....	88
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	88
B. URAIAN MATERI	88
1. Metode Dalam Perencanaan SDM	88
2. Metode Perencanaan Kuantitatif	89
3. Metode Kualitatif Perencanaan SDM.....	90
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	92
D. DAFTAR PUSTAKA.....	92
PERTEMUAN 10:	93
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM.....	93
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	93

B. URAIAN MATERI	93
1. Lingkungan Eksternal Perencanaan SDM	93
2. Keputusan-keputusan Organisasional.....	94
3. Faktor-Faktor Persediaan Karyawan.....	94
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	96
D. DAFTAR PUSTAKA.....	96
PERTEMUAN 11:	98
PENEMPATAN SDM	98
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	98
B. URAIAN MATERI	98
1. Penempatan SDM.....	98
2. Sistem Penempatan SDM	104
3. Sistem PHK.....	106
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	116
D. DAFTAR PUSTAKA.....	116
PERTEMUAN 12:	117
PENGANGKATAN SDM	117
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	117
B. URAIAN MATERI	117
1. Pelaksanaan Pengangkatan SDM	117
2. Sistem Pengangkatan SDM	120
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	121
D. DAFTAR PUSTAKA.....	122
PERTEMUAN 13:	123
PELATIHAN SDM.....	123
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	123
B. URAIAN MATERI	123
1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM	123
2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM	125
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	137
D. DAFTAR PUSTAKA.....	137
PERTEMUAN 14:	138
PENDIDIKAN SDM	138
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	138

B. URAIAN MATERI	138
1. Metode pelatihan SDM.....	138
2. Penyusunan Perencanaan Karier	140
3. Pengembangan Karier	144
4. TahapanPengembangan Karier.....	157
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	158
D. DAFTAR PUSTAKA.....	158
PERTEMUAN 15:	159
KOMPENSASI.....	159
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	159
B. URAIAN MATERI	159
1. Definisi Kompensasi	159
2. Tujuan dan Fungsi Kompensasi	160
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	163
4. Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi	166
5. Keadilan dan kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi.....	167
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	168
D. DAFTAR PUSTAKA.....	168
PERTEMUAN 16:	169
EVALUASI KINERJA SDM	169
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	169
B. URAIAN MATERI	169
1. Elemen Pokok Kinerja.....	169
2. Sistem Penilaian Kinerja.....	171
3. Tujuan Penilaian Kinerja secara Individual	175
4. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja	179
5. Proses Penilaian Kinerja.....	180
6. Pejabat Penilai Kinerja	182
7. Unsur-Unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	186
8. Tata Cara Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	189
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	190
D. DAFTAR PUSTAKA.....	191
PERTEMUAN 17:	192
MOTIVASI KERJA	192

A. TUJUAN PEMBELAJARAN	192
B. URAIAN MATERI	192
1. Pengertian Motivasi Kerja.....	192
2. Proses dan pelaksanaan Motivasi Kerja	196
3. Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja	197
4. Teknik Motivasi Kerja Pegawai	198
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	198
D. DAFTAR PUSTAKA.....	199
PERTEMUAN 18 :	200
PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	200
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	200
B. URAIAN MATERI	200
1. Resiko PHK.....	200
2. Pelaksanaan PHK.....	200
C. SOAL LATIHAN/TUGAS	207
D. DAFTAR PUSTAKA.....	208
DAFTAR PUSTAKA.....	209

PERTEMUAN 1:

PENGERTIAN MSDM DAN PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Dalam bab ini akan dijelaskan pengertian SDM dan Perencanaan SDM, dijangka mahasiswa sanggup:

1. Mengetahui Definisi Pengurusan Sumber Manusia.
2. Ketahui sejarah Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia
3. Ketahui pendekatan Pengurusan Sumber Manusia
4. Untuk Ketahui Pengertian Perancangan Sumber Manusia.

B. URAIAN MATERI

1. Definisi Pengurusan Sumber Manusia

Berikut adalah pemahaman Pengurusan Sumber Manusia (HRM) mengikut pakar-pakar:

- a. SDM adalah pemberdayaan, pembangunan, penilaian, ganjaran dan pengurusan anggota individu organisasi atau kumpulan kerja mengikut Henry Simamora. HR juga melibatkan reka bentuk dan pelaksanaan sistem perancangan, pembangunan kakitangan, pembangunan pekerja, pengurusan kerjaya, penilaian pekerjaan, pampasan pekerja dan hubungan buruh yang lancar.
- b. SDM adalah sains dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja menjadi efektif dan efisien dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan, pekerja dan komuniti menurut Malayu SP. Hasibuan.
- c. SDM adalah aktiviti dalam bidang sumber manusia yang dapat dilihat dari dua perspektif, iaitu dari sisi kerja dan dari sisi kerja. Dari sisi kerja terdiri daripada analisis dan penilaian kerja. Manakala dari segi pekerja termasuk kegiatan perolehan buruh, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan penghentian pekerjaan menurut Mutiara S. Panggabean
- d. SDM adalah aplikasi yang tepat dan berkesan dalam proses pengambilalihan, penggunaan, pembangunan dan penyelenggaraan personel yang dimiliki oleh suatu organisasi secara efektif untuk mencapai

tahap penggunaan sumber manusia yang optimum oleh organisasi dalam mencapai tujuannya sesuai dengan Achmad S. Rucky.

Beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Pengurusan Sumber Manusia merangkumi perancangan, penganjuran, penyelarasan, pelaksanaan dan pengendalian perolehan, pembangunan, imbuhan, integrasi, penyelenggaraan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai matlamat organisasi. Dalam usaha untuk mencapai matlamat syarikat, masalah yang dihadapi oleh pengurusan bukan hanya dalam bahaan meentah, alat kerja, jentera pengeluaran, wang daan persekitaran kerja, tettapi juuga termasuk pekerja (sumbeer maanusia) yang menguruskan faaktor-faaktor prooduksi. Walau bagaimanapun, harus diingat bahawa suumber maanusia senndiri sebbagai fakktor pengeluaran, sepeerti fakktor pengeluaran lain, adalah input yang diproses oleh syarikat dan menghasilkan output.

2. Histori Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia

Sejarah Pengurusan sumber manusia adalah sebahagian daripada pengurusan secara umum. Sebelum permulaan abad ke-20 manusia dilihat sebagai benda, objek mati yang dapat dirawat oleh majikan. Manusia tidak dihargai kerana mereka dianggap sebagai salah satu faktor pengeluaran yang disamakan dengan mesin, wang dan sebagainya. Majikan lebih prihatin atau memberi perhatian kepada sumber semula jadi daripada sumber manusia. Ini kerana pada masa itu masih terdapat banyak orang yang belum mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi, maka penghargaan manusia masih rendah kerana jumlah tenaga kerja yang berlebihan, walaupun terdapat sedikit pekerjaan.

Dalam perkembangan seterusnya, perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber manusia jauh lebih besar. Ini disebabkan oleh limafaktor:

- a. Pengembangan pengetahuan pengurusan yang dipelopori oleh Taylor.
- b. Kekurangan buruh semasa Perang Dunia I untuk negara-negara yang terlibat dalam perang.
- c. Kemajuan yang dibuat oleh kesatuan sekerja.
- d. Meningkatkan campur tangan kerajaan dalam hubungan antara majikan dan pekerja.
- e. Kerana kemurungan yang besar pada tahun 1930

Kewujudan lima faktor di atas, pada tahun 1950-an, para pakar mengkaji semula pentingnya peranan sumber daya manusia dalam aktiviti organisasi. Pada tahun 1970 di Indonesia masalah sumber manusia baru dianggap lebih serius. Ini dibuktikan dengan kemunculan Undang-undang mengenai kebajikan pekerja, peraturan buruh dan peraturan gaji minimum pekerja, dan lain-lain. Dalam Strategi Pembangunan Nasional dalam hala tuju pembangunan jangka panjang kedua dinyatakan bahawa melalui usaha pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan untuk menjadi kekuatan pertahanan ekonomi, politik, sosio-kultural dan pertahanan yang nyata, disokong oleh sumber daya manusia yang berkecukupan yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan, memanfaatkan dan mengawal sains dan teknologi dan kemahiran pengurusan. Belia dan muda, termasuk sumber manusia, sebagai penggerak pembangunan negara, mengintegrasikan aspirasi, peranan dan kepentingan mereka ke dalam pergerakan pembangunan negara melalui penyertaan aktif dalam semua aktiviti pembangunan.

Sekiranya negara mempunyai kelebihan bersaing dengan negara-negara lain walaupun negara tidak mempunyai kelebihan perbandingan yang baik maka negara dapat bersaing dengan negara-negara lain untuk alasan ini supaya peningkatan kualitas sumber daya masih berjalan. Sebagai contoh, Jepun dan Singapura, sumber asli yang mereka miliki sangat minima, tetapi sumber manusia mereka mempunyai kualiti yang sangat tinggi, ini boleh menjadikan Jepun dan Singapura sebagai negara maju di dunia. Indonesia, termasuk negara membangun yang mempunyai kelebihan perbandingan, harus selalu digalakkan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusianya sehingga tidak tertinggal di belakang negara lain.

3. Teknik Pengurusan Sumber Manusia

Dalam organisasi dalam setiap aktiviti atau aktiviti dari masa ke semasa masalah akan sentiasa timbul. Untuk menyelesaikan masalah yang timbul terdapat beberapa pendekatan mengikut tempoh tersebut. Ini bermakna bahawa pendekatan yang terakhir menunjukkan bahawa ia lebih baru dari segi masa. Banyak pemimpin syarikat yang menyelesaikan masalah ini menggunakan pendekatan lama. Tiga pendekatan berikut dicadangkan: Pendekatan Mekanikal, Pendekatan Paternalisme, dan Pendekatan Sistem Sosial.

- a. Pendekatan mekanikal (klaasik), iaitu pembangunan dalam bidang industri dengan penggunaan jentera dan peranti elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat dalam kecekapan kerja. Dalam pendekatan mekanikal, jika terdapat masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor pengeluaran lain, jadi pemimpin syarikat cenderung untuk menekan pekerja dengan upah minimum sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan mekanikal menunjukkan sikap buruh mesti dikumpulkan sebagai modal yang merupakan faktor pengeluaran. Oleh itu, syarikat sentiasa mencari atau cuba untuk mendapatkan buruh murah tetapi boleh digunakan sedapat mungkin dan mendapatkan hasil yang lebih besar untuk kepentingan majikan. Sehingga tahun 1920-an pendekatan ini agak dominan di negara perindustrian barat.
- b. Pendekatan Paternalisme (Paternalistic), yang merupakan pemikiran pemikiran pekerja yang lebih maju daripada pekerja terdahulu, yang menunjukkan mereka dapat berpisah daripada kebergantungan pemimpin atau pek'mimpin syarikat untuk mengimbangi kebaikan para pekerja.
- c. Paternalisme adalah konsep yang menganggap pengurusan sebagai pelindung pekerja, pemimpin syarikat melakukan beberapa aktiviti supaya para pekerja tidak meminta pertolongan dari pihak lain. Semasa tahun 1930-an pendekatan ini mula hilang.
- d. Pendekatan Sistem Sosial (Hubungan Manusia) adalah pendekatan yang mengaitkan pengurusan sumber manusia atau kakitangan sebagai proses yang kompleks. Para pemimpin syarikat mula membawa kepada pendekatan lain kerana aktiviti pengurusan sumber manusia yang lebih kompleks. Satu lagi pendekatan yang dipersoalkan ialah pendidikan sistem sosial yang merupakan pendekatan yang dalam menyelesaikan masalah selalu mengambil kira faktor persekitaran. Jika ada masalah, maka setiap masalah ini, cuba diselesaikan serta mungkin dengan kemungkinan risiko minimum, baik untuk buruh dan majikan

4. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Menurut Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi (1997: 137) “ Perancangan Sumber Manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat peruntukan (keperluan) untuk mengatur aliran pergerakan buruh di dalam, ke dalam, dan di luar organisasi”

Dan menurut G Steiner, dikatakan bahawa “ Perancangan Sumber Manusia adalah rancangan yang bertujuan untuk mengekalkan dan meningkatkan keupayaan sebuah organisasi untuk mencapai matlamatnya, melalui strategi membangun sumbangan para pekerjaanya pada masa akan datang”.

Dari pada dua pendapat pakar di atas, kita dapat menyimpulkan bahawa perancangan sumber manusia adalah satu siri aktiviti yang berkaitan dengan usaha merancang untuk menjangka masa depan.

Proses perancangan SDM bermaksud usaha untuk mengisi / menutup kekurangan buruh baik dalam jumlah dan kualiti dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini. Perancangan HR untuk masa depan menekankan adanya usaha ramalan dalam memenuhi keperluan buruh di masa depan, mengenai ketersediaan tenaga kerja berdasarkan kebutuhan sesuai dengan rencana perniagaan di masa depan.

Dalam erti kata lain, menggunakan HR semaksimum mungkin untuk mempunyai beberapa pekerja yang memenuhi syarat / kelayakan dalam mengisi jawatan kosong pada bila-bila masa dan mana-mana jawatan tersebut adalah matlamat perancangan HR. Dengan adanya maklumat tentang keperluan dan kelayakan yang dikehendaki, dalam pelaksanaan pengambilan, pemilihan, penempatan, penyelenggaraan, pembangunan, dan penyediaan kesejahteraan pekerja akan lebih mudah dan lebih terkendali. Perancangan HR adalah “perancangan yang diatur pada tahap operasi yang dicadangkan untuk memenuhi permintaan HR dengan kelayakan yang diperlukan menurut” Safarudin Alwi (2001: 143).

Perancangan sumber manusia pada asasnya diperlukan apabila perancangan perniagaan sebagai pelaksanaan visi dan misi syarikat telah ditetapkan. Visi dan misi syarikat, yang merupakan matlamat dan strategi syarikat, digunakan untuk membimbing arah perniagaan di mana ia akan berjalan dan strategi perniagaan yang akan dijalankan. Bermula dari strategi perniagaan, strategi perancangan SDM akan dipilih. Strategi HR yang dipilih dan ditentukan sebahagian besarnya menentukan keperluan HR yang diinginkan, baik dalam kuantitas dan kualiti.

Perancangan HR sebagai usaha untuk memproyeksikan berapa banyak pekerja dan jenis organisasi yang diperlukan pada masa akan datang mengikut Graham dan Benet di Safarudin Alwi, (2001: 148). Sebenarnya terdapat banyak

definisi perancangan HR yang boleh dibangkitkan, tetapi dari beberapa definisi yang disebutkan di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perancangan SDM adalah proses menentukan kebutuhan SDM, secara kualitatif dan kuantitatif dalam mencapai tujuan strategis organisasi melalui fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. baik dalam jangka pendek dan jangka panjang dengan berkesan dan cekap.

Sekarang kita telah pengertian dari Perencanaan menurut para ahli:

- a. Perancangan adalah “memilih dan menghubungkan fakta dan membuat dan menggunakan andaian mengenai masa depan dengan menerangkan dan merumuskan aktiviti yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan” menurut George R. Terry.
- b. Satu lagi pendapat tentang perancangan adalah masalah pemilihan dan masalah asas yang timbul, jika ada alternatif menurut Billy E. Goetz.

Berikut pengertian perencanaan sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

- a. Perancangan sumber manusia atau perancangan tenaga kerja ditakrifkan sebagai proses menentukan keperluan buruh dan bagaimana memenuhi keperluan untuk melaksanakan rancangan organisasi bersepadu mengikut Andrew F. Sikula.
- b. Perancangan Sumber Manusia adalah proses peramalan keperluan SDM organisasi untuk masa depan sehingga langkah-langkah diambil untuk memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu dipenuhi menurut Thomas H. Stone..
- c. Satu lagi pendapat mengatakan perancangan sumber manusia dapat dijelaskan sebagai satu proses yang bertujuan untuk memastikan bilangan dan jenis pekerja yang tepat akan tersedia di tempat yang tepat pada masa yang tepat untuk masa depan, dapat melakukan hal-hal yang diperlukan untuk organisasi untuk meneruskan mencapai matlamatnya mengikut John B. Miner dan Mary Green Miner.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Perancangan HR adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh pihak pengurusan dapat memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai untuk menempati pelbagai jawatan, jawatan dan pekerjaan pada waktu yang tepat. Perancangan HR ini adalah untuk mewujudkan organisasi, arahan, kawalan, perolehan, pembangunan, pampasan, integrasi, penyelenggaraan, disiplin, dan program

pemecatan untuk pekerja. Jadi, pelan HR mesti menentukan semua perkara dengan betul dan betul.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa perbedaan dan persamaan antara manajemen dengan MSDM ?
2. Jelaskan satu persatu pendekatan MSDM
3. Apakah dasar pendekatan Mekanis itu !
4. Jelaskan apa tujuan dan peranan MSDM
5. Apa saja fungsi-fungsi MSDM sebutkan dan jelaskan!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan SDM !
7. Jelaskan pengertian analisa perencanaan kebutuhan SDM !
8. Sebutkan dan jelaskan apa yang anda ketahui tentang klasifikasi perencanaan SDM ?
9. Apa keuntungan organisasi melakukan perekrutan ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara: Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 2:

TUGAS POKOK PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mempelajari materi tugas pokok perencanaan sumber daya manusia diharapkan mahasiswa mampu:

1. Jelaskan pemahaman perencanaan dengan lurus dan diuji kebenarannya
2. Jelaskan pemahaman tugas pokok perencanaan dengan apik dan kebenarannya

B. URAIAN MATERI

1. Pengeertian Perencanaan SDM

Merancang HR sebagai “satu aktivitas yang merupakan proses bagaimana memenuhi keperluan tenaga kerja semasa dan masa depan bagi sesebuah organisasi. Proses perancangan SDM bermaksud usaha untuk mengisi / menutup kekurangan buruh baik dalam jumlah dan kualiti dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini. Perancangan HR untuk masa depan menekankan kewujudan usaha ramalan dalam memenuhi keperluan tenaga kerja masa depan, mengenai ketersediaan tenaga kerja berdasarkan keperluan sesuai dengan rencana perniagaan di masa depan”.

2. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan perancangan HR adalah untuk memastikan bahawa sejumlah tenaga kerja yang diperlukan oleh organisasi memenuhi keperluan, dan tersedia secara kuantitatif dan kualitatif dalam tempoh tertentu.

Dengan perancangan HR, sasaran yang harus dipenuhi adalah: mengurangkan kos yang ditanggung, perancangan HR dan perancangan strategik, asas untuk keberkesanan HR, dan pengambilan pekerja.

a. Aspek perencanaan SDM

Aspek perancangan HR yang perlu dipertimbangkan termasuk: aspek kualiti HR yang tepat, aspek kuantiti HR yang tepat, aspek masa dan kedudukan yang tepat, aspek perhatian terhadap matlamat individu dan

matlamat organisasi maksimum. Klasifikasi Perancangan Sumber Manusia berdasarkan skop Perancangan Sumber Manusia dikelaskan kepada dua kategori, iaitu:

- 1) Perancangan Tenaga Kerja adalah perancangan tenaga kerja komprehensif mengenai aspek HR.
- 2) Pengaturcaraan Tenaga Kerja adalah perancangan tenaga kerja terperinci. Dan merupakan pelaksanaan perancangan tenaga kerja.

b. Pentingnya Perencanaan SDM

Mengapa Perencanaan sebuah SDM penting, yakni:

- 1) Membantu pengurusan untuk menggunakan sumber manusia sedia ada, supaya organisasi dapat meningkatkan kecekapan dan produktiviti mereka.
- 2) Untuk mengetahui rancangan kerja untuk membangunkan kerjaya.
- 3) Membolehkan organisasi membuat penyelarasan terhadap perubahan yang mungkin berlaku. Rancangan membimbing anda untuk berjaya.
- 4) Memerlukan pengurusan untuk menetapkan matlamat untuk dicapai.
- 5) Untuk menjalankan pengawasan yang berkesan.

c. Tahapan Dalam Proses Perencanaan S,DM

Tahap-tahap yang mesti dipertimbangkan dalam proses perancangan SDM, iaitu:

- 1) ramalan permintaan dan ketersediaan buruh
- 2) Peramalan kelebihan atau kekurangan buruh.
- 3) Matlamat dan rancangan strategik
- 4) Pelaksanaan,
- 5) dan penilaian

3. Tugas Pokok Perencanaan SDM

Dari perihalan beberapa definisi perancangan dan pelaksanaan dalam Perancangan Sumber Daya Manusia di atas. Sehubungan dengan perbincangan mengenai tugas utama perancangan sebagai aktiviti membuat keputusan dalam uraian ini pada dasarnya meletakkan perancangan sebagai disiplin saintifik, bukan sebagai salah satu fungsi pengurusan. Oleh itu perbincangan tidak berkaitan dengan fungsi pengurusan yang lain.

Tiga tugas utama perancangan yang dirujuk adalah seperti berikut

a. Tugas Persiapan dan/Ekspplanatif

Merancang kawasan/aspek kehidupan tertentu mesti bermula atau berlepas dari keadaannya sekarang. Untuk mengetahui keadaan, adalah perlu untuk mengumpul maklumat atau data dengan mengenalpasti keadaan bidang / aspek, supaya jelas yang mana antara mereka perlu dimasukkan dalam perancangan, kedua-duanya akan diadakan jika belum atau yang perlu diperbaiki atau dipertingkatkan atau diganti dengan sesuatu yang baru. Mengenal pasti aktiviti dengan mengumpul data dan maklumat bertujuan untuk menjadi tugas penjelasan sebagai aktiviti perancangan awal. Dengan kata lain tujuan aktiviti pertama dalam perancangan ini adalah untuk menerangkan (penjelasan) syarat awal bidang atau masalah yang akan diterokai dalam pelan.

Dalam Sistem Maklumat Pengurusan (SIM) dalam sebuah syarikat termasuk data atau maklumat yang diperlukan untuk tujuan perancangan. Di dalam organisasi / syarikat yang baik / sihat, SIM yang baik biasanya tersedia, termasuk maklumat mengenai HR. Data / maklumat perlu dianalisis untuk mencari dan memilih alternatif yang boleh ditentukan dalam perancangan sebagai keputusan. Di antara inilah tujuan yang akan dicapai, program atau aktiviti penyelesaian masalah yang akan dijalankan, kedua-dua masalah yang dihadapi sekarang dan mereka yang diramalkan akan menghadapi masa depan. Alternatif seperti yang diterangkan di atas, pada dasarnya mengambil bentuk pilihan program atau aktiviti dalam meningkatkan, mengubah, memperbaiki atau menyempurnakan syarat awal bidang yang diliputi oleh suatu pelan, selaras dengan syarat-syarat organisasi / syarikat yang diinginkan oleh organisasi / syarikat pada masa akan datang. Merancang untuk melaksanakan aktiviti di masa depan, yang diarahkan pada matlamat organisasi / syarikat adalah satu aktiviti yang pada asasnya merupakan langkah persediaan. Tugas ini juga dipanggil tugas orientasi atau aktiviti penilaian diri dijalankan untuk mengenal pasti bidang atau masalah yang akan diterokai oleh rancangan yang akan dirumuskan. Orientasi atau penilaian diri dilakukan antara lain mengenai skop, kekuatan organisasi / syarikat, kelemahan organisasi / perusahaan, peluang yang dapat dimanfaatkan, halangan yang dihadapi, sumber daya yang dimiliki dan lain-lain sebagai informasi untuk memperjelas kondisi awal organisasi / perusahaan. Aktiviti Orientasi atau Penilaian Diri keputusannya dapat dianalisis dengan menggunakan analisis statistik atau sekurang-kurangnya

dengan menggunakan Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan / Peluang / Peluang / Ancaman / Ancaman / halangan). Tugas penjelasan ini jika dilaksanakan dalam Perancangan Sumber Daya Manusia adalah sangat istimewa kerana ia sudah mempunyai beberapa model analitis yang siap digunakan, termasuk yang disebut Audit HR (Analisa Angkatan Kerja), Analisis Beban Kerja, khususnya dalam bentuk Evaluasi Kerja, Analisis Sumber Buruh Dalam dan lain-lain

b. Tugas Prediktif

Perencanaan pada dasarnya merupakan kegiatan memprediksi suatu kondisi masa depan yang diinginkan, berbeda dari kondisinya di masa sekarang. Prediksi itu pada dasarnya merupakan kegiatan memilih alternative mengenai kondisi organisasi/perusahaan yang ideal di masa masa depan. Ramalan mestilah realistik dalam bentuk keadaan masa depan yang dijangka dapat direalisasikan. Atas sebab ini, ia harus dielakkan untuk meramalkan keadaan masa depan yang mustahil dicapai, supaya mereka menjadi khayalan yang tidak dapat direalisasikan. Oleh itu, ia juga bermakna bahawa keupayaan dan kaedah atau strategi harus dicapai untuk mencapainya, atau sebaliknya mesti dielakkan pelaksanaan aktiviti yang tidak dapat diprediksi dengan syarat yang akan dicapai. Strategi atau cara dan program untuk mencapai syarat-syarat yang diramalkan dan dipilih untuk direalisasikan pada masa akan datang adalah pada dasarnya perubahan, penambahbaikan, penambahbaikan dan mungkin juga menggantikan keadaan sekarang yang dianggap tidak sesuai atau yang kurang atau tidak lagi menguntungkan bagi organisasi / syarikat. Berdasarkan penerangan di atas, ia juga bermaksud keadaan masa depan yang diramalkan sebagai syarat yang dapat direalisasikan dapat dirujuk sebagai matlamat perencanaan.

Tugas ramalan seperti yang dijelaskan di atas boleh dijalankan dan objektif dapat dicapai dengan berkesan dan efisien jika dijalankan dengan teliti dan realistik. Maklumat atau data yang digunakan untuk menentukan keadaan semasa perlu diubah, ditingkatkan, dipegang dan / atau ditapis menjadi jelas, supaya ramalan keadaan yang diinginkan pada masa akan datang tidak salah, maka tugas perencanaan harus dilakukan dengan baik dan hati-hati.

c. Tugas Kontrol

Tujuan perancangan yang akan direalisasikan pada masa akan datang adalah mengawal keadaan yang akan berlaku pada masa akan datang. Demikian juga pemilihan program dan kegiatan untuk mewujudkan tujuan tersebut, pada dasarnya merupakan kontrol masa depan agar dapat menghindari terjadi atau terwujudnya kondisi yang tidak diinginkan. Untuk itu program-program dan/atau kegiatan-kegiatannya harus dipilih yang paling relevan sebagai kegiatan kontrol, agar tidak berdampak merugikan dan menimbulkan konsekuensi terjadinya kondisi yang tidak diinginkan.

Perencanaan sebagai kegiatan kontrol sangat penting bagi setiap dan semua organisasi/perusahaan karena berpengaruh langsung pada usaha mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Kemampuan memilih dan melaksanakan kegiatan bisnis sebagai control masa depan di lingkungan organisasi/perusahaan berpengaruh langsung pada kondisi kompetitifnya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya.

Untuk itu kemampuan tersebut harus diwujudkan dalam penyusunan perencanaan bisnis yang berisi program dan kegiatan yang lebih baik dari kompetitor yang terdapat di wilayah operasional bisnis yang sama. Dengan memperhatikan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa esensi perencanaan mencakup empat substansi sebagai berikut: Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan dengan memilih dan memilih program-program atau kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan kondisi masa depan yang diinginkan. Perencanaan adalah respon terhadap masalah atau kondisi masa kini (sekarang) yang belum atau tidak memuaskan, yang harus diubah, diperbaiki, disempurnakan bahkan mungkin diganti dengan kondisi yang lebih memuaskan.

Perencanaan dirumuskan oleh manusia dan harus dilaksanakan oleh manusia sebagai sumber daya. Agar di lingkungannya selalu tersedia sumber daya manusia yang mampu mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya sangat perlu melaksanakan kegiatan Perencanaan SDM untuk setiap organisasi yang bergerak dibidang bisnis.

Perencanaan SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, harus menghasilkan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan ketiga tugas pokok perencanaan agar tidak terjadi pemborosan yang merugikan. Perencanaan SDM merupakan perencanaan perluasan tenaga

kerja yang kualiti melalui pengeluaran, pemilihan, pembangunan dan latihan, penempatan, pemindahan dan imbuhan.

Terdapat empat faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia yang efektif yakni: pemahaman semua pengurus tentang makna perancangan HR yang komprehensif, pengurusan tertinggi yang menyokong, terdapat komunikasi yang harmoni antara jabatan HR dan pengurusan baris lain, Teknik Dalam Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja ada tiga teknik yang dipergunakan yakni:

- 1) Teknik Delphi adalah satu kaedah untuk meramal permintaan HR dengan menentukan kelayakan SDM yang diperlukan, menggunakan pengalaman, kepercayaan, intuisi, kepakaran dalam menganggarkan nombor dan kelayakan HR tanpa menggunakan data kuantitatif, dalam erti kata mereka tidak dianalisis melalui perhitungan statistik atau matematik.
- 2) Pergerakan Rata-rata, adalah pendekatan kuantitatif untuk meramalkan permintaan buruh berdasarkan indeks organisasi seperti penjualan.
- 3) Ramalan Pengurusan, adalah pendapat atau keputusan penyelia, pengurus jabatan atau pihak lain yang mempunyai pemahaman tentang keperluan organisasi untuk tenaga kerja. Alat Analisis Bekalan merangkumi beberapa perkara, iaitu:
 - a) Jadual kakitangan adalah persembahan dalam bentuk jadual semua kedudukan dalam organisasi, disertai dengan jumlah pekerja yang sedang berkhidmat dan keperluan buruh untuk masa depan.
 - b) Analisis Markov adalah satu kaedah untuk mengesan corak pergerakan pekerja dalam pelbagai jawatan.
 - c) Pelan penggantian adalah proses untuk mengenal pasti, membangun dan menjejaki individu utama untuk jawatan eksekutif.
 - d) Carta penempatan adalah senarai pemegang kedudukan semasa dan kakitangan berpotensi jika terdapat kekosongan jawatan.
 - e) Inventori Kemahiran adalah “data dari pendidikan, pengalaman, minat, dan kemahiran, yang dapat memberikan petunjuk kepada pihak pengurusan untuk mengisi kekosongan dengan cepat sesuai dengan latar belakang pekerja”.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah pengertian Perencanaan SDM?
2. Apakah tujuan dari Perencanaan SDM?
3. Sebutkan Aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam perancangan HR
4. Klasifikasi Perencanaan SDM berdasarkan ruang lingkup PerencanaanSDM!
5. Sebutkan Manfaat dari perencanaan SDM!
6. Jelaskan Tahap yang perlu dipertimbangkan dalam proses perancangan HR!
7. Sebutkan dan jelaskan tiga teknik yang dipergunakan dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja!
8. Sebutkan Ketiga tugas pokok perencanaan SDM!
9. Sebutkan empat faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia yang efektif!
10. Jelaskan Tools of Supply Analysis!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara: Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 3: SISTEM INFORMASI SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai sistem informasi SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Filsafat Manajemen
2. Mengetahui Kebijakan di Lingkungan Organisasi
3. Mengetahui Strategi Manajemen.

B. URAIAN MATERI

1. Filsafat Manajemen

Falsafah atau falsafah mempunyai banyak makna. Falsafah adalah cara berpikir radikal dan komprehensif atau cara berfikir yang mengupas sesuatu mengikut Socrates. Tugas falsafah menanyakan jawapan yang diberikan tetapi tidak menjawab soalan-soalan yang timbul dalam hidup.

Falsafah adalah asas, komprehensif dan spekulatif. Dalam erti kata lain skop falsafah hanya mengenai perkara yang bersifat umum. Perkara-perkara khusus menjadi kajian pengetahuan. Skop pengetahuan memang lebih sempit daripada skop falsafah. Walaupun skop sains lebih sempit, kajian sains lebih dalam dan lebih lengkap.

Falsafah sains adalah kajian yang bertujuan untuk menjawab soalan mengenai sifat sains. Kajian ini dipanggil falsafah sains. Persoalan falsafah ilmu sains untuk dijawab adalah yang berkaitan dengan:

- a. Objektif kajian sains.
- b. Bentuk utama objek.
- c. Hubungan antara objek dan manusia yang menyuburkan pengetahuan dan pengetahuan.
- d. Bagaimana untuk mendapatkan dan membangunkan pengetahuan yang benar.
- e. Penggunaan pengetahuan dan pengetahuan.

Pengurusan mengandung tiga makna, yaitu: pertama, pengurusan sebagai proses, pengurusan kedua sebagai kolektivitas, pengurusan ketiga sebagai seni (seni) dan sains.

Makna dari tiga syarat di atas digambarkan seperti berikut:

- a. Pengurusan sebagai proses, definisi yang berbeza yang diberikan oleh para ahli. Ada yang berpendapat pengurusan adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui aktiviti orang lain dan mengawasi usaha individu untuk mencapai matlamat utama bersama menurut Haiman. Pemahaman lain tentang pengurusan adalah pencapaian matlamat yang ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan aktiviti orang lain menurut GR. Terry. Daripada kedua-dua definisi ini, dapat disimpulkan bahawa terdapat tiga perkara penting yaitu, pertama, keberadaan tujuan yang akan dicapai, kedua tujuan dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan kegiatan tiga orang lainnya harus dipandu dan diawasi.
- b. Pengurusan sebagai kolektiviti, orang yang menjalankan aktiviti pengurusan. Jadi pengurusan adalah setiap orang yang melakukan aktiviti pengurusan dalam badan tertentu. Dalam satu keadaan, ia dipanggil pengurus. Pengurus adalah pegawai yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajemen sehingga tujuan unit kepemimpinan dicapai dengan menggunakan bantuan orang lain.
- c. Pengurusan sebagai seni dan sains, pengurusan sebagai seni berfungsi untuk mencapai matlamat yang nyata yang membawa hasil atau manfaat, sementara pengurusan sebagai fungsi sains untuk menjelaskan fenomena, peristiwa, dan syarat.

Dalam perbincangan ini akan dijelaskan bagaimana pengurusan dari sudut ontologi, epistemologi dan aksiologi falsafah.

a. Ontologi

Ontologi ini bermakna segala-galanya yang berkaitan dengan benda-benda yang supra-fizikal atau kerangka penjelasan yang memecahkan pemikiran biasa memang sangat terbatas atau tidak memadai.

Makna lain dari istilah metafizik ialah sains yang menyiasat sifat apa yang di sebalik sifat sebenar. Jadi, metafizik bermaksud sains yang benar. Ontologi juga bermaksud sains alam semula jadi.

Apa yang penting mengenai ontologi dalam Pengurusan adalah siapa yang memerlukan pengurusan? Persoalan ini sering dijawab oleh syarikat

(perniagaan), sememangnya benar tetapi tidak lengkap kerana pengurusan juga diperlukan untuk semua jenis aktiviti yang dianjurkan dan dalam semua jenis organisasi. Dalam pengurusan amalan diperlukan di mana sahaja orang bekerja bersama untuk mencapai matlamat yang sama. Persamaan ini ditunjukkan dalam fungsi pengurusan yang dijalankan.

b. Eppistemologi

J.F. Ferrier pada 1854 dalam bukunya bertajuk Institut Metafizik menggunakan istilah epistemologi. Menurut ulama terdapat dua cawangan dalam falsafah, "iaitu: epistemologi dan ontologi. Epistemologi berasal dari epistem Yunani yang bermaksud pengetahuan dan logos yang bermaksud teori. Oleh itu, apa yang dimaksudkan dengan epistemologi adalah penyiasatan tentang asal pengetahuan atau strukturnya, kaedah dan kesahannya".

Skop epistemologi dalam pengurusan dapat dilihat berkaitan dengan beberapa disiplin yang boleh "bekerjasama" seperti: pendidikan, ekonomi, politik, dan lain-lain. Tetapi skop pengalaman itu semakin berkembang, sehingga pada setiap zaman ada skop khusus dalam epistemologi. Skop tertentu boleh berlaku dalam disiplin pengurusan itu sendiri sehingga ia melahirkan pengkhususan pengajiannya. Antara kepakarannya ialah:

- 1) Manajemen pendidikan
- 2) Pengurusan pendidikan
- 3) Pengurusan sumber manusia
- 4) Pengurusan kewangan
- 5) Pengurusan Personel

Pengurusan perbelanjaan, dan lain-lain. Pada mulanya epistemologi ini membantah kemungkinan asas pengetahuan (sangat mungkin pengetahuan). Adakah pengetahuan paling murni dapat dicapai.

Masalah epistemologi dalam sains pengurusan berputar di sekitar proses yang membolehkan pengetahuan diperoleh dalam bentuk sains: apakah prosedur, apa yang perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan pengetahuan yang betul, apa yang dipanggil kebenaran dan apakah kriteria, dan alat apa yang membantu orang mendapatkan ilmu dalam bentuk sains .

Cara untuk mencari kebenaran yang dilihat sebagai saintifik dilakukan melalui penyelidikan. Penyelidikan adalah keingintahuan kepada manusia dalam tahap saintifik mereka. Tahap pengedaran ini disertai oleh

kepercayaan bahwa terdapat sebab untuk setiap kesan, dan setiap gejala yang muncul dapat diterokai secara saintifik. Penyelidikan adalah proses yang berlaku dari satu siri langkah yang dijalankan dengan cara yang dirancang dan sistematik untuk mendapatkan jawapan kepada beberapa soalan.

Dilampirkan kepada ciri-ciri umum setiap kajian saintifik, iaitu: pelaksanaan metodis mesti mencapai keseluruhan yang logik dan logik. Ini bermakna sistem itu dituntut dalam kaedah dan hasilnya. Jadi susunannya adalah logik. Satu lagi ciri penyelidikan adalah kesejagatan, yang berkaitan dengan universiti adalah objektiviti. Setiap penyelidikan saintifik mestilah objektif, ia bermaksud untuk dipandu oleh objek dan tidak mengalami gangguan akibat pelbagai prejudis subjektif. Untuk objektiviti saintifik untuk menjamin objektiviti, tuntutan intersubjectivity perlu dipenuhi.

c. Aksiologi

Axiologi berasal dari axios dan logo (Greek). Axios bermaksud mempunyai nilai atau mempunyai nilai, sedangkan logo bermaksud makna teori atau alasan. Sebagai "istilah, aksiologi mempunyai makna sebagai teori nilai yang dikehendaki atau teori nilai yang baik dan dipilih. Teori ini dibangun sejak zaman Plato berhubung dengan perbincangan bentuk atau idea (ide tentang kebaikan)".

Masalah axiologi dalam sains pengurusan (1) sifat nilai, (2) jenis nilai, (3) kriteria nilai, dan (4) status nilai metafizik. Setiap orang cuba dijelaskan secara ringkas seperti berikut.

Sifat nilai atau nilai disokong oleh pemahaman pemenuhan keinginan, kesenangan, kepuasan, kepentingan, kehendak rasional yang murni, dan persepsi mental yang dekat sebagai hubungan antara sesuatu sebagai cara untuk sampai ke titik akhir atau hasil sebenar. Dalam mengkaji Pengurusan, ia sememangnya berdasarkan keinginan untuk mendapatkan kepuasan.

Penggunaan jenis nilai untuk pengurusan ditujukan ke arah pengurusan sebagai profesion. Banyak percubaan telah dibuat untuk mengklasifikasikan pengurusan sebagai profesion, kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat ditentukan seperti berikut:

- 1) Profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip umum. Pendidikan program latihan formal menunjukkan terdapat beberapa prinsip asas pengurusan

- 2) Profesional mendapatkan status mereka kerana mereka memenuhi piawaian prestasi kerja tertentu, tidak mendapat sokongan atau kerana latar belakang etnik atau agama mereka
- 3) Profesional mesti ditentukan oleh kod etika yang kuat, dengan disiplin untuk pelanggan mereka.

2. Kebijakan di Liingkungan Orrganisasi

Persekitaran organisasi adalah semua elemen dalam dan luar organisasi yang boleh menjejaskan sebahagian atau seluruh organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi alam sekitar iaitu persekitaran dalaman dan persekitaran luaran.

Persekitaran dalaman boleh mempunyai pengaruh langsung kepada organisasi, persekitaran dalaman termasuk pekerja atau pekerja organisasi di dalamnya, dan kepimpinan pengurus.

Walaupun persekitaran luar dibahagikan kepada dua, iaitu yang mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut adalah contoh persekitaran luar yang mempengaruhi secara langsung, antara lain, pembekal komuniti tempatan, pertubuhan pesaing, NGO, pengguna, dan lain-lain. Adapun contoh persekitaran luaran yang tidak secara langsung mempengaruhi keadaan ekonomi, politik dan sosial.

Persekitaran umum yang mesti dianalisis pengurus untuk kekuatan mereka kerana mereka mempengaruhi pembuat keputusan dan perancangan adalah ekonomi, sosio-kultural, demografi, teknologi, politik dan undang-undang.

Seterusnya kita huraikan setiap kekuatan ini: Kuasa ekonomi mempengaruhi kebaikan sebuah negara termasuk pertumbuhan ekonomi, inflasi, pengangguran dan kadar faedah. Kuasa ekonomi menyediakan banyak peluang dan halangan bagi pengurus dan memberikan perubahan kepada seluruh organisasi.

Kekuatan social dan budaya adalah “tekanan yang berasal dari struktur sosial masyarakat di suatu negara”. Kekuatan demografi adalah akibat perubahan sikap ciri-ciri penduduk seperti jantina, etnik, bangsa, umur, orientasi seksual dan kelas sosial. Perubahan ini menasihatkan organisasi untuk mencari cara untuk menggunakan dan memacu kebolehan dan pengetahuan pekerja.

Kuasa teknologi adalah gabungan keupayaan dan peralatan yang digunakan oleh pengurus dalam pengeluaran, reka bentuk dan pengedaran

barang / jasa. Perubahan teknologi maklumat turut mempengaruhi kerja semula jadi organisasi termasuk kerja pengurus di dalamnya.

Kerana pelbagai kekuatan dalam persekitaran am, pengurus dan pertubuhan individu mesti responsif dalam perbezaan dan perubahan antara budaya kebangsaan dan struktur sosial di semua negara di mana mereka beroperasi.

Terdapat kerumitan dan kemustahilan untuk diramalkan. Kerumitan merujuk kepada kuasa yang menjejaskan organisasi, contohnya bilangan pesaing. Ketidakpastian adalah tahap ketidakpastian kuasa yang boleh mempengaruhi organisasi. Terdapat empat jenis persekitaran iaitu persekitaran yang pelbagai, persekitaran yang tenang, persekitaran ribut tempatan dan persekitaran bergelora.

Alasan mengapa kami menganalisis alam sekitar adalah untuk mengetahui dan meramalkan apa yang berlaku esok, menyedari dan menjangkakan risiko tindakan yang diambil oleh organisasi, untuk menganalisis faktor politik, persekitaran luaran sosial dan ekonomi (segala-galanya di luar sempadan organisasi yang mungkin menjejaskannya. Persekitaran dalaman (Persekitaran dalaman) adalah faktor atau keadaan umum dalam organisasi

a. Mengelola Organisasi

Untuk mengurus organisasi secara berkesan dan cekap adalah berkait rapat dengan usaha untuk menyelaraskan aktiviti yang paling berbeza kemudian diarahkan kepada objektif yang dipersetujui. Terdapat dua perkara yang mesti dipertimbangkan supaya pengurusan organisasi dapat berjaya. Kedua-duanya adalah prinsip dalam menguruskan sebuah organisasi: Pertama, prinsip pengurusan / prinsip pengurusan, iaitu bagaimana untuk memimpin manusia, dan Kedua, mengatur prinsip / prinsip organisasi, iaitu kegiatan yang melibatkan orang yang dipimpin. Kedua prinsip ini saling mengukuhkan dan mempunyai asas yang sama dalam menguruskan kerja kumpulan individu yang terlibat dalam organisasi.

Untuk menjalankan fungsi kepimpinan dalam membawa organisasi untuk mencapai matlamatnya, prinsip kepimpinan diperlukan. Ramai pakar terdahulu yang cuba merumuskan bagaimana asas-asas asas yang mesti dilakukan supaya organisasi dapat berjalan seperti yang dikehendaki. Di antara prinsip-prinsip ini yang berterusan sumbangan setakat ini adalah yang dinyatakan oleh seorang warganegara Perancis bernama Hendry Fayol yang

berlepas dari pengamal sebagai pengurus di sebuah syarikat arang batu besar.

Menurut Fayol, “peraturan tidak diperlukan dalam kegiatan kerja, karena kelayakan dalam prinsip dalam situasi tertentu adalah seni manajemen”. Prinsip yang dikemukakan oleh Fayol adalah hasil daripada pengalaman kerjanya. Pada tahun 1929, Fayol mengemukakan 14 prinsip pengurusan yang ditarik dari pengalamannya sendiri yang akan membimbing pengurus dalam menguruskan organisasi. Dan 14 prinsip mengikut Fayol adalah seperti berikut :

1) Bahagian Kerja

Setiap kerja perlu dibahagikan dan dibahagikan kepada elemen terkecil untuk mendapatkan kelebihan pengkhususan.

2) Imbangan Lembaga dan Tanggungjawab (kuasa dan tanggungjawab)

Setiap pekerja tetap (pekerja biasa) perlu diberi kuasa untuk menjalankan pelbagai tugas tanggungjawab.

3) Disiplin Pekerja (disiplin pekerja)

Sekiranya mematuhi mana-mana perjanjian yang sedia ada, yang dinyatakan dengan jelas di antara organisasi dan mereka, pengurus harus memberi sanksi yang saksama untuk semua keadaan pelanggaran disiplin.

4) Perpaduan Perintah

Pekerja perlu mengambil pesanan dari dan bertanggungjawab kepada hanya seorang bos.

5) Perpaduan Arah

Aktiviti yang mempunyai matlamat yang sama perlu dikumpulkan bersama dan beroperasi di bawah rancangan yang sama.

Mengemukakan Kepentingan Individu Kepada Kepentingan Umum (Subordinasi Kepentingan Individu kepada Matlamat Bersama)

Kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan individu

6) Penggajian

Bayaran upah yang saksama, bayaran hendaklah berdasarkan pencapaian matlamat tugas kerja.

7) Pemusatan

Pihak berkuasa perlu diwakilkan dengan tanggungjawab.

8) Rantai Skalar (Hierarki)

Rangkaian arahan yang tidak terputus sepatutnya wujud melalui semua arah dan aliran kompilasi.

9) Perintah

Setiap pekerjaan harus ditakrifkan dengan jelas supaya pekerja tetap memahami pesanan dan hubungannya dengan pekerjaan lain.

Ekuiti rawatan

Peraturan dan perjanjian yang dibuat mesti diadakan secara terbuka.

10) Kestabilan Kakitangan (Kestabilan Staf)

Tahap perolehan buruh tidak memberi manfaat kepada organisasi, dan mereka harus mempunyai komitmen yang lama.

11) Inisiatif

Kaki tangan harus digalakkan untuk membuat keputusan dalam had kuasa yang diwakilkan kepadanya, walaupun ada masalah yang mungkin berlaku.

12) Semangat Kor (Esprit de Corps)

Pekerja harus digalakkan untuk menentukan kepentingan mereka dengan kepentingan organisasi dan dengan itu mencapai kesatuan kekuatan yang tercermin dalam "perpaduan adalah kekuatan organisasi".

b. Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Lingkungan Organisasi

Persekitaran sentiasa mempengaruhi organisasi dalam menjalankan aktiviti, secara langsung dan tidak langsung. Survival organisasi sangat dipengaruhi oleh keupayaan organisasi untuk menguruskan pengaruh alam sekitar ini. Persekitaran dalam organisasi dibahagikan kepada dua jenis iaitu persekitaran dalaman dan persekitaran luaran.

c. Persekitaran luaran

Persekitaran luaran diketahui mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi pembuatan keputusan pengurusan, proses organisasi dan struktur, sehingga persekitaran luaran adalah penting untuk selalu dipantau dan dianalisa. Tetapi persekitaran luaran secara keseluruhan sangat sukar untuk dianalisis, kerana persekitaran luaran sangat rumit dan saling berkaitan dengan satu sama lain.

Menurut Astuti (2011), "persekitaran luaran adalah institusi atau kekuatan luar yang berpotensi untuk mempengaruhi prestasi organisasi".

Persekitaran luaran terdiri daripada dua komponen, iaitu berikut:

1) Lingkungan khusus

Persekitaran khusus adalah yang berkaitan langsung dengan pencapaian matlamat organisasi.

2) Lingkungan umum

Persekitaran umum termasuk pelbagai faktor, termasuk keadaan ekonomi, politik dan undang-undang, sosio-kultural, demografi, teknologi, dan global yang boleh menjejaskan organisasi.

Persekitaran luaran terdiri daripada unsur-unsur yang berada di luar organisasi, di mana elemen-elemen ini tidak dapat dikawal dan diketahui terlebih dahulu oleh pengurus, selain itu juga akan mempengaruhi pengurus dalam membuat keputusan yang akan dibuat. Persekitaran luaran terbahagi kepada dua iaitu persekitaran makro dan persekitaran mikro.

Persekitaran luaran mikro yang merupakan persekitaran yang mempunyai pengaruh langsung kepada aktiviti pengurusan yang terdiri daripada penyedia, pesaing, pelanggan, institusi perbankan dan bukan bank dan lain-lain. "Persekitaran luaran makro adalah persekitaran yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti keadaan ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial dan sebagainya" (Handoko, 2012).

Persekitaran luaran adalah semua pemegang kepentingan di luar syarikat yang mempengaruhi operasi syarikat secara langsung atau tidak langsung. Persekitaran ini sebahagian besarnya tidak terkawal oleh pengurus dan mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh pengurus. Dalam operasi, organisasi memperoleh input dari persekitaran luaran seperti bahan mentah, buruh, modal dan sumber lain dari persekitaran luaran. Tambahan pula, input diuruskan oleh pengurus untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan

Kemudian produk dan perkhidmatan dijual kepada pengguna yang merupakan salah satu unsur persekitaran luar (Anton, 2011).

d. Lingkungan eksternal mikro (khusus)

Menurut Anton (2011), "persekitaran luar mikro adalah unsur-unsur yang secara langsung mempengaruhi organisasi, yang terdiri daripada pesaing, pembekal, pelanggan, institusi kewangan, pasaran buruh (bekalan buruh)), dan wakil kerajaan".

1) Para Pesaing

Memahami persekitaran kompetitif yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui kedudukan daya saingnya supaya organisasi dapat mengoptimalkan operasinya supaya organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan dan kekuatan dan kelemahan pesaing.

2) Para Langganan

Situasi pasaran dan pelanggan sangat mempengaruhi syarikat dalam membangunkan strategi pemasaran, dasar dan taktik. Untuk mengarahkan aktiviti pemasaran, syarikat mesti menganalisis profil langganan dan keadaan pasaran semasa dan masa depan. Syarikat akan dapat mengekalkan kelangsungan hidup dan pertumbuhannya jika ia dapat memenuhi keperluan dan keinginan pelanggan.

3) Pasar Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah rakan strategik syarikat kerana dengan memiliki tenaga kerja yang mahir, perusahaan dapat menjalankan kegiatan perusahaan secara efisien dan memiliki kelebihan dibandingkan dengan perusahaan lain. Oleh itu syarikat mesti dapat merekrut dan mengekalkan pekerjaan mahir.

4) Lembaga Keuangan

Untuk memperluaskan perniagaannya, syarikat memerlukan modal tambahan daripada pihak lain, iaitu institusi kewangan seperti perbankan, syarikat pelaburan, pasaran modal dan asuransi.

5) Para Suplier

Untuk menghasilkan barangan dan perkhidmatan, syarikat itu benar-benar memerlukan peranan pembekal, iaitu menyediakan bahan mentah, bahan sokongan, tenaga, peralatan dan input lain yang menyokong proses pengeluaran.

6) Instansi Pemerintah

Dasar agensi kerajaan sangat mempengaruhi aktiviti syarikat dalam banyak hal, seperti peraturan, keperluan penubuhan syarikat, pelesenan, perpajakan, pemberian pinjaman dari bank negara dan sekatan terhadap perusahaan untuk melindungi masyarakat dan lingkungan.

e. Lingkungan eksternal makro (umum)

Persekitaran luar makro dalam persekitaran organisasi adalah “keadaan luaran yang luas yang boleh mempengaruhi organisasi dan secara tidak langsung mempengaruhi prestasi organisasi. Persekitaran luaran makro termasuk pelbagai faktor, termasuk keadaan ekonomi, politik dan undang-undang, sosio-kultural, demografi, teknologi, dan global yang boleh menjejaskan organisasi mengikut” Astuti (2011). Perubahan dalam persekitaran am biasanya tidak mempunyai banyak impak seperti perubahan alam sekitar yang spesifik, namun pengurus perlu memberi perhatian apabila merancang, menganjurkan, mengarah dan mengawal aktiviti-aktiviti organisasi perniagaan.

1) Kondisi ekonomi

Beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi amalan pengurusan dalam aktiviti perniagaan termasuk inflasi, pengangguran, pertumbuhan pendapatan negara, keseimbangan keadaan pembayaran, keadaan pasaran saham serta turun naik kadar pertukaran asing dan kadar faedah.

Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan menggalakkan pembangunan dunia perniagaan, dan sebaliknya pembangunan dunia perniagaan akan merealisasikan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi. Terdapat hubungan timbal balik antara keadaan ekonomi dan dunia perniagaan atau aktiviti perniagaan.

2) Kondisi politik dan hukum.

Kewujudan kestabilan politik dan dasar kerajaan yang sesuai boleh mewujudkan suasana yang kondusif untuk membangunkan aktiviti organisasi perniagaan dalam pelbagai bidang.

Pertimbangan undang-undang juga perlu dipertimbangkan oleh syarikat, termasuk peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajemen, termasuk dalam hal manajemen sumber daya manusia.

3) Kondisi sosial budaya

Pengurus perlu memberi perhatian kepada perubahan sosio-budaya dalam komuniti, terutamanya corak dan trend pasaran yang dimaksudkan. Pengurus perlu menyesuaikan strategi perniagaan, terutamanya pemasaran dengan syarat-syarat nilai sosial, tabiat, dan

citarasa pengguna. Contohnya, trend nilai dan citarasa komuniti bandar sekarang kembali kepada alam semulajadi supaya syarikat perlu menyesuaikan strategi pemasaran mereka, contohnya dengan membuat produk semula jadi tanpa bahan pengawet..

4) Kondisi demografi

Keadaan demografi termasuk tabiat yang digunakan untuk ciri fizikal penduduk, seperti jantina, umur, tahap pendidikan, lokasi geografi, pendapatan, penggunaan keluarga. Perubahan kepada ciri-ciri ini boleh mempengaruhi dasar pengurusan syarikat dalam merancang, menganjurkan, mengetuai dan mengawal organisasi perniagaan.

5) Teknologi

Teknologi adalah salah satu faktor persekitaran umum yang paling dramatik atau cepat berubah. Teknologi juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan pengurus, terutamanya dari segi pembangunan produk. Sebagai contoh, kini dinamik industri mudah alih berkembang dengan pesat, kami sentiasa dimaklumkan tentang tawaran produk mudah alih dengan pelbagai ciri dan faedah baru dalam masa yang sangat cepat. Ini kerana ia berkaitan dengan perkembangan teknologi yang berlaku. Sebelum ini, kami hanya mengetahui tentang telefon bimbit yang digunakan untuk membuat panggilan telefon, tetapi dalam beberapa tahun kebelakangan ini dengan perkembangan pesat teknologi, kami telah dapat mencari telefon dengan kamera tambahan, kamera video atau bahkan ciri-ciri komputer..

6) Globalisasi

Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi organisasi perniagaan. Pengurus dari syarikat besar dan kecil di negara ini semakin dicabar oleh peningkatan jumlah pesaing akibat adanya pasaran global yang merupakan sebahagian dari persekitaran luaran.

7) Lingkungan Internal

Persekitaran dalaman adalah di mana pengurus bekerja yang merangkumi budaya syarikat, teknologi pengeluaran, struktur organisasi, dan kemudahan fizikal.

Menurut Margaretta (2012), "persekitaran dalaman syarikat adalah kekuatan yang wujud dalam organisasi itu sendiri dan mempunyai sifat yang dapat dikendalikan oleh pihak pengurusan". Persekitaran dalaman

termasuk; pekerja / dewan pesuruhjaya, dan pemegang saham. Penjelasanannya adalah seperti berikut:

8) Pekerja/karyawan

Pekerja adalah orang yang bekerja di persekitaran sebuah syarikat atau organisasi yang menginginkan pampasan dalam bentuk upah atau gaji, sementara pengurus ingin prestasi tinggi.

9) Dewan komisaris

Lembaga komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham di mana lembaga pesuruhjaya memantau aktiviti dan mengawasi pengurusan, dan memastikan bahawa kegiatan akan dijalankan untuk mencapai objektif tersebut. Kedudukannya adalah bebas dari pengurusan.

10) Pemegang saham

Tanggungjawab pemegang saham adalah berdasarkan kepada berapa banyak saham mereka terhadap syarikat. Jika syarikat membuat keuntungan maka mereka mendapat jumlah yang sama yang telah dimasukkan.

f. Hubungan Lingkungan dan Organisasi

Organisasi ini sangat dipengaruhi oleh persekitaran luaran yang terletak di mana ia memerlukan pengurus untuk memberi perhatian kepada fenomena yang berlaku dalam persekitaran organisasi. “Pengaruh alam sekitar sangat berbeza antara satu organisasi dengan organisasi lain, bahkan antara satu bahagian dengan bahagian lain dan antara satu tahap yang lebih tinggi dan tahap yang lebih rendah” (Anton, 2011).

Hubungan antara alam sekitar dengan organisasi boleh dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson iaitu “tahap perubahan dan tahap homogenitas. Kadar perubahan kelihatan sejauh mana kestabilan persekitaran diukur dengan skala tahap perubahan stabil dan perubahan dinamik. Sedangkan tahap keseragaman melihat sejauh mana kerumitan alam sekitar diukur oleh homogenitas sederhana dan skala homogeneiti kompleks”.

Model berdasarkan James D. Thomson dari setiap matriks mempunyai tahap ketidakpastian berbeza bergantung pada keadaan dan keadaan tahap homogenitas dan perubahan persekitaran yang mereka hadapi. Ketidakpastian bergantung kepada jenis aktiviti yang dijalankan.

Ketidakpastian adalah tinggi jika organisasi menghadapi perubahan alam sekitar yang cepat dan unsur-unsur homogen tinggi. Ketidakpastian yang sederhana jika organisasi menghadapi gabungan perubahan dinamik dengan elemen alam sekitar yang mudah. Lebih besar ketidakpastian alam sekitar yang dihadapi oleh organisasi, semakin banyaknya ia membatasi pilihan dan kebebasan pengurus. Strategi untuk menangani perubahan alam sekitar dan ketidakpastian membuat penyelarasan terhadap perubahan persekitaran, secara tidak langsung memantau alam sekitar, dan menjejaskan alam sekitar secara langsung

g. Ketidakpastian lingkungan

Ketidakpastian alam sekitar akan membuat pengurus perlu belajar tentang perubahan persekitaran dan penyesuaian kepada perubahan. Unsur ketidakpastian alam sekitar adalah ketidakpastian dan kerumitan.

Ketidakpastian adalah keadaan di mana pemimpin syarikat tidak mempunyai maklumat yang mencukupi mengenai keadaan persekitaran mereka. Walaupun kerumitan adalah kepelbagaian atau bilangan unsur luaran yang mempengaruhi organisasi. Kepelbagaian adalah seperti berikut:

- 1) Ketidakpastian yang rendah: Unsur alam sekitar adalah sedikit, elemen alam sekitar berubah dengan perlahan.
- 2) Ketidakpastian agak rendah: Unsur-unsur alam sekitar adalah jumlah yang besar, elemen-elemen alam sekitar berubah dengan perlahan.
- 3) Ketidakpastian agak tinggi: Unsur-unsur alam sekitar sedikit, bilangan elemen alam sekitar berubah secara dinamik.
- 4) Ketidakpastian yang tinggi: Unsur alam sekitar yang besar, elemen alam sekitar berubah secara dinamik.

h. Lingkungan dan kompleksitas

Ketidakpastian persekitaran yang berkaitan dengan kerumitan bermaksud ketidakpastian persekitaran yang tinggi cenderung menyebabkan kerumitan yang lebih besar. Untuk menghadapi persekitaran yang lebih dinamik dan organisasi kompleks menjadi lebih berbeza. Organisasi yang menghadapi ketidakpastian persekitaran perlu memantau persekitaran dengan lebih dekat daripada persekitaran yang stabil. Biasanya ini dilakukan dengan mewujudkan unit pembezaan. Begitu juga persekitaran yang kompleks memerlukan organisasi membentengi dirinya dengan beberapa jabatan dan pakar yang lebih besar.

i. Lingkungan dan formalisasi

Persekitaran yang stabil harus menghasilkan formalisasi yang tinggi kerana persekitaran yang stabil mewujudkan keperluan minimum untuk bertindak balas dengan cepat dan membolehkan organisasi menyimpan wang dengan menyeragamkan aktiviti mereka. Tetapi ia juga perlu berhati-hati bahawa persekitaran yang dinamik tidak dapat dielakkan mengakibatkan pengesahan yang rendah untuk semua organisasi.

j. Lingkungan dan Sentralisasi

persekitaran yang rumit, strukturnya semakin terdesentralisasi. Di luar dimensi yang stabil dan dinamik, jika beberapa faktor dan komponen yang berbeza terdapat dalam persekitaran, organisasi harus menangani ketidakpastian ini melalui desentralisasi. Jurang atau perbezaan dalam persekitaran ditangani melalui desentralisasi, jika respons diperlukan untuk sub-persekitaran yang berbeza, organisasi akan mewujudkan subunit yang terdesentralisasi untuk menangani hal itu.

k. Tekstur Lingkungan

- 1) Berdasarkan “tahap kerumitan dan ketenangan, menurut Emery dan Trist di Dadang dan Sylvana (2007), terdapat 4 tekstur persekitaran, yaitu”:
- 2) Persekitaran tenang secara rawak: Persekitaran paling mudah, kerana ia berubah secara perlahan dan rawak. Sebagai contoh, kedai kasut, beg.
- 3) Persekitaran tenang dikelompokkan: Persekitaran yang disertakan agak stabil, tetapi lebih kompleks daripada persekitaran terdahulu. Contohnya industri perkayuan. Ia cenderung stabil, tetapi jika ia terjejas oleh isu pemusnahan alam sekitar, ia boleh mengganggu kesinambungan perniagaan syarikat.
- 4) Persekitaran yang terganggu bertindak balas: Perubahan tidak rawak, tetapi mengikut corak tertentu. Sebagai contoh, motosikal Honda dengan Yamaha bertindak balas dengan satu sama lain dengan membawa produk terkini, apabila produk baru muncul dengan satu jenama.
- 5) Persekitaran kekacauan: Kerumitan yang tinggi, dengan perubahan yang sangat dinamik dan saling berkaitan. Globalisasi, dan

pembangunan teknologi, memainkan peranan dalam hal ini. Contohnya industri telekomunikasi berkembang pesat.

I. Strategi mengendalikan lingkungan

Untuk itu kita memerlukan strategi untuk mengawal alam sekitar.

Langkah-langkah adalah seperti berikut:

Mewujudkan hubungan baik dengan elemen utama yang berpengaruh, termasuk:

- 1) Integrasi: Mencoba untuk mengintegrasikan organisasi lain yang merupakan sumber ketidakpastian, menggabungkan mereka menjadi sebahagian dari organisasi kita sendiri. Integrasi adalah cara terbaik untuk mewujudkan hubungan, kerana dapat menghilangkan kebergantungan organisasi terhadap elemen lingkungannya.
- 2) Hubungi atau Joint Venture (usaha sama): usaha sama mengurangkan ketidakpastian melalui hubungan formal dengan organisasi lain. Dalam usaha sama, risiko dan kos yang diperlukan untuk sesuatu aktiviti boleh ditanggung secara bersama oleh organisasi yang terlibat.
- 3) Koordinasi dan Interlocking Directories: Co-optation adalah percubaan untuk mengadopsi seseorang yang dianggap penting dari alam sekitar, untuk menjadi ahli organisasi. Satu contoh pengoptimuman yang sangat jelas adalah jumlah pegawai kerajaan yang duduk sebagai pesuruhjaya syarikat swasta. Direktorat saling pada asasnya sama dengan pengoptimuman. Seseorang yang mempunyai kedudukan penting dalam beberapa organisasi lain diterima pakai oleh sesebuah organisasi, supaya orang itu dapat menjadi saluran komunikasi antara organisasi.
- 4) Pelantikan Eksekutif: satu cara untuk membangunkan hubungan baik dengan alam sekitar. Seseorang yang mempunyai kedua-dua lingkaran penting dan berpengaruh di alam sekitar diterima pakai oleh organisasi.
- 5) Pengiklanan dan perhubungan awam: cara tradisional untuk membangunkan hubungan baik dengan alam sekitar dilakukan melalui pengiklanan, tujuannya untuk mempengaruhi cita rasa atau pandangan pengguna. Perhubungan awam pada dasarnya sama dengan pengiklanan, tetapi dijalankan tanpa kos dan bertujuan untuk mempengaruhi pandangan masyarakat terhadap syarikat atau organisasi.

Perhubungan awam membuat organisasi mempunyai gambaran tertentu di mata pengguna, pembekal dan kerajaan, Mengawal alam sekitar supaya tidak berbahaya:

- 1) Tukar bidang aktiviti: organisasi boleh mengubah bidang aktiviti untuk mendapatkan suasana yang lebih baik. Organisasi boleh memilih segmen persekitaran di mana persaingan tidak terlalu berat.
- 2) Kegiatan politik: melalui kegiatan politik, organisasi sering dapat mempengaruhi bentuk peraturan pemerintah, sehingga mereka tidak berbahaya kepada organisasi. Organisasi ini melakukan ini melalui lobi dengan badan perundangan. Dalam bentuk yang lain, seringkali jelas bahawa sekumpulan usahawan sengaja mengikut aliran politik tertentu untuk mendapatkan keutamaan sebagai rakan kongsi kerajaan.
- 3) Persatuan usahawan yang sama: selalunya, usaha untuk mempengaruhi alam sekitar terlalu berat jika dijalankan oleh sesebuah organisasi. Oleh sebab itu, persatuan perniagaan serupa muncul yang merupakan kesatuan beberapa organisasi dengan matlamat yang sama. Kewujudan perpaduan membolehkan pengumpulan kekuatan dan sumber daya cukup besar untuk mempengaruhi alam sekitar.

3. Pengertian Manajemen Strategi

Pengurusan strategi adalah seni dan sains untuk mempersiapkan, melaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang bersifat fungsional yang dapat membolehkan sebuah syarikat mencapai matlamatnya. Pengurusan strategi adalah proses menetapkan matlamat organisasi, membangunkan dasar dan perancangan untuk mencapai matlamat ini, serta memperuntukkan sumber untuk melaksanakan dasar dan merancang pencapaian tujuan organisasi. Pengurusan strategi menggabungkan aktiviti pelbagai bahagian berfungsi perniagaan untuk mencapai matlamat organisasi. Berikut adalah pernyataan daripada pakar mengenai pengurusan strategi.

Barney, 2007: 27 "Pengurusan strategik dapat difahami sebagai proses memilih dan melaksanakan strategi. Sedangkan strategi adalah corak peruntukan sumber yang membolehkan organisasi mempertahankan prestasi".

Grant, 2008: 10 Strategi juga boleh ditafsirkan "sebagai pelan keseluruhan mengenai penggunaan sumber untuk mewujudkan kedudukan yang berfaedah". Dengan kata lain, pengurusan strategik terlibat dengan

pembangunan dan pelaksanaan strategi dalam rangka membangunkan kelebihan persaingan.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2006, XV)

Pengurusan strategik “adalah proses untuk membantu organisasi mengenal pasti apa yang mereka mahu capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga”. Dalam ekonomi global yang membolehkan pergerakan bebas barangan dan perkhidmatan di antara pelbagai negara, syarikat terus dicabar untuk menjadi semakin kompetitif. Kebanyakan syarikat yang telah meningkatkan tahap tawaran persaingan ini kepada pengguna dengan nilai yang lebih tinggi, dan ini sering menghasilkan pendapatan di atas purata

David 2005: 5 “Seni dan pengetahuan merumuskan, melaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang bersifat fungsional yang membolehkan organisasi mencapai matlamatnya”. Kelaparan dan Wheelen 2006: 4 Serangkaian keputusan pengurusan dan tindakan yang menentukan prestasi jangka panjang syarikat.

Oleh itu dari definisi di atas dapat dilihat bahawa tumpuan pengurusan strategik terletak pada mengintegrasikan pengurusan, pemasaran, kewangan / perakaunan, produksi / operasi, penyelidikan dan pembangunan, dan sistem maklumat komputer untuk mencapai kejayaan organisasi. matlamat perniagaan, hala tuju perniagaan, kemajuan ke arah mencapai sasaran dan pelanggan kami, pesaing dan rancangan produk. Komunikasi adalah kunci kepada pengurusan strategik yang berjaya.

Dari definisi ini terdapat lima perkara penting yang dapat disimpulkan, iaitu:

Pengurusan Strategik terdiri daripada 3 proses:

- a. Membuat strategi, termasuk misi pembangunan dan matlamat jangka panjang, mengenalpasti peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, membangun strategi alternatif dan menentukan strategi yang sesuai untuk diterima pakai.
- b. Pelaksanaan strategi termasuk menentukan matlamat operasi tahunan, dasar organisasi, memotivasi ahli dan memperuntukkan sumber supaya strategi yang ditetapkan dapat dilaksanakan.
- c. Menilai / mengawal strategi, termasuk usaha memonitor semua hasil penggubalan dan pelaksanaan strategi, termasuk mengukur kinerja

individu dan organisasi dan mengambil langkah-langkah pembetulan jika diperlukan.

Strategi Pengurusan menumpukan pada menyatukan / menggabungkan pemasaran, penyelidikan dan pembangunan, aspek kewangan / perakaunan, aspek operasi / pengeluaran sesebuah organisasi.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan definisi sistem informasi sumber daya manusia !
2. Sebutkan 14 prinsip manajemen menurut Fayol?
3. Jelaskan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam organisasi!
4. Sebutkan unsur-unsur lingkungan eksternal mikro yang berpengaruh langsung terhadap organisasi!
5. Sebutkan lingkungan eksternal makro yang berpengaruh langsung terhadap organisasi!
6. Sebutkan 4 tekstur lingkungan berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana!
7. Bagaimanakah langkah-langkah strategi untuk mengendalikan lingkungan!
8. Sebutkan Keragaman yang mempengaruhi organisasi!
9. Jelaskan Pengertian Manajemen Strategi!
10. Sebutkan tiga proses Manajemen Strategik!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara: Anwar Prabu. 2011. Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010. Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 4:

PERAMALAN SDM (*FORECASTING*)

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai peramalan SDM diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui pengertian *Forecasting* MSDM
2. Mengetahui faktor – faktor *Forecasting* MSDM
3. Mengetahui teknik – teknik dalam *Forecasting* MSDM.

B. URAIAN MATERI

1. Forecasting Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Peramalan HRM merupakan satu usaha untuk menganggarkan keperluan tenaga kerja organisasi pada masa akan datang.

Ramalan juga bermakna ramalan perniagaan (ramalan) keperluan pekerja (paling tidak secara rasmi) pada masa akan datang yang berdasarkan ketajaman perancangan HR ke depan. walaupun ramalan mungkin tidak diperlukan.

Keperluan HR ramalan adalah elemen penting dalam perancangan sumber manusia. Pekerja ramalan HR cuba untuk menentukan apa yang diperlukan, kedua-dua permintaan untuk kemahiran atau kepakaran khusus dan berapa banyak pekerja diperlukan. Jadi perlu dalam perancangan adalah: kuantiti, jenis, kualiti.

Oleh itu, pemahaman keseluruhan Peramalan adalah percubaan untuk meramalkan keperluan analisis kecerdasan organisasi yang mendasari perancangan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan tuntutan kepakaran atau kemahiran mengikut nombor, jenis, dan kualiti.

Permintaan sumber manusia organisasi pada masa akan datang adalah " pusat " aktiviti. Hampir semua syarikat membuat peramalan keperluan pekerja yang paling penting dan paling sukar dilakukan. Pertama, pelbagai cabaran yang mempengaruhi permintaan perlu dikenalpasti. Kedua-dua faktor pengaruh langsung seperti bekalan kakitangan atau aspek lain organisasi, serta faktor

tidak langsung atau perubahan persekitaran (luaran). Kedua, organisasi melakukan peramalan keperluan pekerja dalam tempoh perancangan jangka pendek, sederhana dan panjang jangka panjang. Keperluan pekerja diburu dibuat dengan mempertimbangkan ketepatan teknik ramalan yang digunakan.

2. Faktor – Faktor *Forecasting* Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat 3 faktor yang mempengaruhi ramalan HR untuk syarikat;

a. Faktor eksternal

Ketersediaan pekerja didasarkan pada analisis pasaran buruh dan trend dalam keadaan penduduk sehingga terdapat kerjasama antara penyedia buruh dengan perusahaan dengan memastikan kuantitas dan kualitas karyawan.

1) Faktor ekonomi negara dan perindustrian

faktor ini langsung mempengaruhi rancangan organisasi (taktik).

2) Faktor sosial-politik dan undang-undang

faktor-faktor ini tidak boleh diabaikan dalam organisasi termasuk dalam perancangan sumber manusia, faktor-faktor yang menempatkan penguasaan bahasa asing, terutama bahasa Inggeris, yang semakin penting dalam komunikasi telah menjadikan organisasi menjadi pertimbangan utama dalam perancangan SDM

3) Faktor Teknologi

Perkembangan dan kemajuan sains yang pesat juga telah disertai dengan pengeluaran teknologi baru, kedua-duanya berkaitan dengan cara kerja dan peralatan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti baik untuk memenuhi keinginan dan keperluan pengguna yang juga terus meningkatkan kualiti.

4) Faktor pesaing

Faktor pesaing adalah manifestasi cabaran yang semakin teruk di dunia perniagaan, kerana organisasi akan mempengaruhi pasaran bagi produknya dalam bentuk barang atau jasa, untuk memenangi dan memenangi

b. Faktor internal

Kirakan jumlah pekerja dan menilai kebolehan mereka sebagai satu bentuk kemungkinan untuk tugas pekerja untuk mengisi pembukaan pekerjaan di masa hadapan.

1) Pelan strategik dan pelan operasi (taktik)

Pelan ini tidak akan mungkin tanpa sumber manusia yang relevan dan berdaya saing, yang bermaksud bahawa sesebuah organisasi mesti mempunyai kepakaran dalam organisasinya supaya dapat menghasilkan produk yang berkualiti.

2) Anggaran (kos) sumber manusia dalam organisasi syarikat yang disebut kerja (pekerja) adalah orang yang dibayar (dibayar).

3) Peramalan (ramalan) pengeluaran dan penjualan

Ia tidak boleh dilakukan secara spekulatif, tetapi ia mesti berdasarkan data sebelumnya dan kaji selidik pasaran untuk membuat pengiraan objektif.

4) Faktor perniagaan baru

Dengan memberi perhatian kepada alam sekitar dan keupayaan, menganalisis, dan menggunakan maklumat sentiasa membuka peluang kepada organisasi.

5) Faktor reka bentuk organisasi dan reka bentuk pekerjaan

Direka untuk membuat kerja berkesan dan cekap.

6) Faktor keterbukaan

Pengurus yang terbuka dengan menyediakan maklumat lengkap untuk melakukan analisis tenaga kerja akan memberikan peluang untuk perancangan yang tepat.

c. Faktor ketenaga kerjaan

1) Adalah untuk meningkatkan ketepatan dalam menyediakan tenaga kerja atau perancangan SDM ke hadapan.

2) Persaraan, pemberhentian, kematian, dan pekerja yang sering tidak hadir, sehingga mereka tidak dapat melepaskan ramalan pengurusan HR dan harus ada penggantian

3) Promosi (promosi), penempatan semula, dan pekerja yang menerima tugas latihan di luar juga perlu diambil kira, baik melalui penggantian dan dengan reka bentuk penempatan yang lebih sesuai.

3. TEKNIK-TEKNIK *FORECASTING*

Mengenal pasti beberapa teknik ramalan untuk menentukan dan menggunakan yang paling tepat. Adakah ;

a. Teknik delphi

Perancang jabatan kakitangan “berfungsi sebagai mediator, menyimpulkan pendapat dan melaporkan kesimpulan kepada pakar, maka para ahli melakukan survei lain setelah mereka menerima umpan balik, kegiatan ini diulangi sampai para ahli mencapai kesepakatan”.

b. Analisis trend

Terdapat 2 kaedah peramalan yang paling mudah

- 1) Extrapolation adalah berdasarkan tahap perubahan pada masa lalu untuk membuat unjuran pada masa akan datang,
- 2) Indikasi adalah keperluan pekerja pada masa akan datang dengan menandakan tahap perkembangan pekerja dalam indeks

c. Pendapat lain

- 1) Analisis belanjawan dan perancangan, secara amnya ada belanjawan dan rancangan untuk jangka pendek dan panjang dengan memberi kuasa kepada kerja.
- 2) Analisis perniagaan baru, menganggar HR melalui perbandingan dengan organisasi yang serupa.
- 3) Analisis komputer, satu siri formula matematik yang digunakan secara serentak untuk mengira keperluan HR masa depan.
- 4) Analisis struktur organisasi, mencerminkan semua operasi syarikat.
- 5) Analisis beban kerja.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. tiga faktor yang mempengaruhi ramalan HR untuk syarikatApakah yang dimaksud dengan Forecasting MSDM!
2. Sebutkan dan jelaskan Tehnik-tehnik dalam forecasting!
3. Sebutkan metode forecasting yang paling sederhana!
4. Apakah keuntungan dari peramalan SDM!'

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 5:

TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Bab ini akan menjelaskan tujuan dan manfaat perancangan SDM, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui tujuan perencanaan SDM
2. Mengetahui manfaat Perencanaan SDM

B. URAIAN MATERI

1. Tujuan Perencanaan SDM

Perancangan HR adalah fungsi utama yang mesti dilaksanakan dalam organisasi, untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat untuk menduduki pelbagai jawatan, jawatan dan pekerjaan pada masa yang tepat. Tujuan Perencanaan SDM:

- a. Untuk menentukan kualiti dan kuantiti pekerja yang akan mengisi semua kedudukan dalam syarikat
- b. Untuk menjamin ketersediaan pekerja sekarang dan pada masa akan datang, supaya setiap pekerjaan ada seseorang yang melakukannya.
- c. Untuk mengelakkan salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- d. Untuk memudahkan koordinasi, integrasi dan penyegerakan (KIS) supaya produktiviti kerja dijangka meningkat.
- e. Untuk mengelakkan kelemahan atau kekuatan pekerja.
- f. Menjadi panduan dalam menentukan program pengambilan, pemilihan, pembangunan, pampasan, integrasi, penyelenggaraan disiplin dan pemecatan pekerja
- g. Jadilah pedoman dalam melaksanakan mutasi (menegak atau mendatar) dan pencen pekerja
- h. Menjadi Asas penilaian pekerja.

Lima fasa proses perancangan HR :**a. Kenal pasti isu perniagaan utama;**

Fasa pertama dalam perancangan sumber daya manusia adalah mengumpul data untuk mengkaji dan memahami semua aspek persekitaran organisasi. Ini membantu organisasi menjangkakan dan merancang isu-isu yang timbul dari keadaan yang stabil atau dinamik seperti perancangan untuk meningkatkan kecekapan global berdasarkan kos boleh melibatkan mempertimbangkan produktiviti pekerja sedia ada dan kemungkinan produktiviti masa depan. Jika syarikat cuba meningkatkan pendapatannya sebanyak 10 peratus setiap tahun dalam tempoh 5 tahun, syarikat itu mungkin memerlukan lebih banyak pekerja

b. Tentukan implikasi HR;

Fase kedua adalah:

- 1) Membangun pemahaman yang jelas tentang bagaimana format yang dihasilkan semasa fasa pertama mempengaruhi permintaan organisasi pada masa akan datang
- 2) Membangunkan gambaran tepat mengenai tawaran semasa yang tersedia secara dalaman Perhatian yang diperbaharui ini memberi tumpuan kepada HR dan peranan strategiknya untuk kejayaan kami di masa depan. Penekanan pada ulasan prestasi interaktif dikaitkan dengan pembangunan kerjaya, latihan dan pendidikan serta perancangan penggantian yang sangat penting

c. Membangun matlamat dan objektif HR;

Selepas fasa kedua selesai, maklumat tentang keadaan semasa dan masa depan boleh didapati. Fasa seterusnya melibatkan menafsirkan maklumat dan menggunakannya untuk menetapkan keutamaan, matlamat dan objektif.

Dalam masa yang singkat, yang kerapnya kerangka waktu yang wujud dalam usaha pengurangan, tujuan kadang-kadang lebih mudah dinyatakan dalam hal yang boleh diukur. Contoh: Matlamat jangka pendek HR termasuk peningkatan bilangan orang yang berminat dalam organisasi dan memohon jawatan (pemohon kolam); menarik pemohon yang berlainan (dengan

kemahiran berlainan di lokasi yang berbeza); meningkatkan keperluan pekerja baru; menambah tempoh masa yang diinginkan oleh pekerja untuk tinggal bersama organisasi dan sebagainya.

Pelbagai jenis matlamat yang ditetapkan dalam jangka pendek dan jangka panjang mencerminkan pelbagai jenis perubahan yang dapat dilihat dalam dua dan lima tahun akan datang. Oleh itu, jika matlamat jangka pendek adalah untuk menarik, menilai dan meletakkan semula pekerja ke kedudukan tertentu, dalam jangka panjang matlamatnya adalah untuk membetulkan kemahiran, sikap dan sikap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keperluan perniagaan dan juga amalan HR untuk menyesuaikan diri dengan keperluan pekerja

d. Merangka dan melaksanakan dasar, program dan amalan HR;

Fasa empat membincangkan cara mencapai matlamat yang ditetapkan dalam fasa tiga. Sebilangan dasar, program dan aktiviti boleh dilaksanakan dalam fasa ini. Ini termasuk kepelbagaian yang bertujuan untuk menarik pemohon, meningkatkan usaha sosialisasi supaya pekerja yang baik kekal dengan syarikat itu

e. Menilai, menyemak dan memfokuskan semula;

Dalam fasa ini sasaran yang ditetapkan semasa fasa tiga digunakan semula untuk menentukan kriteria yang akan digunakan dalam menilai sama ada program tersebut akan berjaya atau masih memerlukan semakan. Sebagai contoh: jika kita ingin mengetahui manfaat program pembangunan untuk pekerja yang bekerja, penunjuk yang ingin kita ketahui adalah meminta pekerja yang berkenaan. Ini mungkin satu-satunya petunjuk. Walau bagaimanapun, jika pelaburan berskala besar digunakan untuk mengurangkan perolehan, menarik pekerja baru kepada data syarikat yang digunakan mesti dikaji semula.

Hubungan Perancangan dengan fungsi Pengurusan Sumber Manusia:

a. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan;

Dalam menilai keperluan organisasi, perancangan sumber manusia menggunakan data analisis pekerjaan untuk membandingkan kecekapan pekerjaan dengan kompetensi kakitangan

b. Perencanaan dengan rekrut dan seleksi

Pengambilan tenaga kerja adalah program perancangan SDM yang penting dan bertujuan untuk mendapatkan pekerja sesuai dengan kelayakan pekerjaan dan pada dasarnya memberikan perkiraan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan untuk masa depan di berbagai tempat..

c. Perencanaan dengan Perencanaan Karir;

Perancangan HR melengkapi dan menyokong perancangan kerjaya dengan ramalan mengenai anggaran kekosongan.

d. Perencanaan dengan Kompensasi;

Bilangan dan jenis buruh yang diperlukan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kos pampasan yang ditanggung, dalam hal ini pemberian ganjaran yang tinggi untuk pekerja tertentu.

e. Perencanaan dan pelatihan

Program latihan adalah hasil usaha perancangan usaha HR. Program latihan boleh digunakan untuk memenuhi jawatan kosong

f. Perencanaan dengan Perjanjian SDM

Perjanjian kerja mempengaruhi aliran HR melalui organisasi dengan menentukan kriteria untuk promosi, pemindahan dan pemecatan. Sebagai contoh, perjanjian itu menentukan siapa yang akan ditamatkan pertama dalam pengurangan buruh, dan siapa yang akan dianggap layak untuk mengisi kekosongan itu.

Proses Perancangan HR

a. Ramalan keperluan sumber manusia pada masa akan datang ;

1) Perencanaan Status Quo

Perniagaan seperti perancangan biasa adalah pelan yang mengandaikan keadaan itu kekal. Pendekatan ini adalah pendekatan paling mudah untuk meramalkan keperluan HR masa depan, dengan mengandaikan bahawa bekalan tenaga kerja sedia ada akan mencukupi untuk tempoh ramalan..

2) Petunjuk praktis

Panduan praktikal boleh digunakan untuk meramalkan keperluan HR yang berubah

Contoh: Syarikat menggunakan perjanjian kerja antara pekerja pengeluaran dan penyelia dengan perbandingan 1: 8, kerana perbandingan ini telah berjaya pada masa lalu. Oleh itu, jika syarikat menjangka bahawa ia akan mengupah 96 pekerja pengeluaran, ini akan menyebabkan perubahan saiz penyelia pengeluaran sehingga 12.

3) Peramalan unit

Ramalan ini boleh digunakan untuk membuat ramalan jangka pendek. Pendekatan ramalan unit boleh dilaksanakan secara tidak rasmi dan secara formal.

Pendekatan tidak formal memerlukan setiap pengurus atau penyelia untuk melaporkan bilangan pekerja baru yang diperlukan untuk mengisi setiap kedudukan di mana terdapat kekosongan anggaran atau keperluan kakitangan tambahan.

Pendekatan formal memerlukan pengurus untuk menjawab soalan yang menangani sifat kedudukan mereka dan keperluan masa depan mereka.

Bilangan kekosongan yang boleh timbul dalam setiap kedudukan dan sama ada mereka boleh diisi dalam organisasi melalui latihan, kenaikan pangkat, pemindahan atau bahkan pengambilan dari luar.

4) Metode Delphi

Kaedah Delphi bergantung pada pendapat ahli dalam membuat ramalan jangka panjang. Kaedah Delphi menyediakan kaedah untuk mendapatkan persetujuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi hala tuju organisasi di masa depan dan keperluan untuk HR.

5) Skenario

Skenario adalah suasana deskriptif yang membolehkan para perancang mempertimbangkan beberapa kombinasi faktor, untuk meramalkan keperluan HR untuk setiap keadaan tertentu. Sebagai contoh: skenario dibuat untuk 3 keadaan alam sekitar yang berbeza

Skenario pertama menganggap bahawa keadaan persekitaran untuk empat tahun akan datang akan mengandungi kemelesetan,

kedatangan pesaing baru dan kewujudan kemajuan teknologi yang memerlukan perubahan dalam proses pengeluaran.

Skenario kedua untuk empat tahun akan datang menganggap kedatangan rancangan pesaing baru, dan perubahan dalam perubahan teknologi memerlukan beberapa perubahan, tetapi tidak ada kemelesetan.

Skenario ketiga, untuk tempoh masa yang sama mungkin menggambarkan keadaan yang tidak mengalami kemelesetan, tidak ada syarikat yang bersaing, dan sedikit kemajuan teknologi.

Pendekatan skenario ini berguna untuk membuat ramalan keperluan HR untuk jangka sederhana dan panjang.

b. Persediaan HR Inventori

Unjuran adalah anggaran bilangan dan jenis pekerja yang boleh dijangka menjadi tenaga kerja organisasi pada bila-bila masa. Unjuran adalah berdasarkan kepada anggaran yang berhati-hati tentang bekalan HR semasa, ditambah pula dengan pertimbangan pergerakan pekerja melalui organisasi yang bersangkutan sepanjang masa.

c. Membandingkan keperluan ramalan dengan unjuran Inventori

Dengan membandingkan keperluan yang diramalkan dengan inventori yang diunjurkan, perancangan HR boleh menentukan keperluan pekerja untuk masa yang tertentu pada masa akan datang.

d. Dasar perancangan dan dasar program

Setelah keperluan pekerja ditentukan, perancangan HR menilai dasar HR dan program alternatif yang telah dirancang untuk menangani kekuatan dan kelemahan yang diharapkan

Perancangan penempatan adalah proses perumusan rencana untuk kekosongan masa depan berdasarkan analisis posisi yang diharapkan terbuka dan ini akan diisi oleh calon dari dalam atau dari luar. Oleh itu, perancangan penempatan merujuk kepada perancangan untuk mengisi beberapa atau semua jawatan masa depan syarikat, dari kakitangan penyelenggaraan kepada CEO. Ada yang menggunakan perancangan penggantian istilah

Perancangan penggantian adalah proses yang menjamin bekal pengganti yang tepat untuk senior senior masa kini dan masa depan atau kemunculan kedudukan utama dalam strategi perniagaan, sehingga kerjaya individu dapat direncanakan dan dianjurkan untuk mengoptimalkan kebutuhan organisasi dan aspirasi individu.

Suksesi itu mencakup:

- 1) Analisis permintaan para pengurus di peringkat, fungsi dan kemahiran syarikat
- 2) Pengauditan eksekutif dan unjuran sedia ada kemungkinan bekal masa depan dari sumber dalaman dan luaran
- 3) Rancang laluan kerjaya individu berdasarkan anggaran objektif keperluan masa depan dan terangkan penilaian prestasi yang boleh dipercayai dan penilaian berpotensi.
- 4) Kaunseling kerjaya dijalankan dalam konteks pemahaman yang realistik tentang keperluan masa depan syarikat, serta keperluan individu.
- 5) Promosi didorong, dengan pembangunan yang disasarkan ke arah keperluan masa depan perniagaan
- 6) Latihan dan pembangunan yang berkaitan dengan prestasi untuk menyediakan individu untuk peranan masa depan juga menjadi tanggungjawab sekarang.

Seperti mana-mana pelan yang baik, pelan penempatan dibina di atas premis andaian atau pendugaan dasar mengenai masa depan. Tujuan ramalan adalah untuk membangunkan asumsi asas ini. Jika kita membuat rancangan untuk keperluan penempatan, maka kita biasanya memerlukan tiga set ramalan: satu untuk keperluan buruh, satu untuk bekal calon dari dalam (dalam) dan satu untuk bekal dari luar (di luar). Faktor faktor dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja

Lebih baik jika kita mempertimbangkan beberapa faktor apabila meramalkan keperluan tenaga kerja. Dari segi praktikal, permintaan terhadap produk dan perkhidmatan kami. Walau bagaimanapun, sebagai tambahan kepada permintaan pengeluaran dan jualan, masih ada faktor lain yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- 1) Perolehan yang dikira (akibat daripada peletakan jawatan atau pemberhentian)
- 2) Kualiti dan sifat pekerja (berkaitan dengan apa yang kita lihat sebagai perubahan keperluan organisasi)
- 3) Keputusan untuk meningkatkan kualiti produk atau perkhidmatan atau memasuki pasaran baru.
- 4) Perubahan teknologi dan pentadbiran yang menghasilkan peningkatan produktiviti.
- 5) Sumber kewangan yang tersedia untuk jabatan kami.
- 6) Teknik spesifik untuk menetapkan permintaan HR termasuk analisis trend, analisis nisbah, analisis plot edaran dan ramalan berkomputer.

a) Analisis Trend;

Analisis trend bermakna memeriksa tahap pekerjaan syarikat kami sejak lima tahun yang lalu atau lebih untuk meramalkan keperluan masa depan. Matlamatnya adalah untuk mengenal pasti trend yang boleh terus ke masa hadapan.

b) Analisa nisbah;

Analisis nisbah bermakna membuat anggaran berdasarkan nisbah antara (1) beberapa faktor kausal (seperti jumlah jualan) dan (2) bilangan pekerja yang diperlukan (misalnya bilangan jurujual).

c) Plot penyebaran;

Pelan penempatan digunakan untuk menentukan sama ada dua faktor pengukuran aktiviti perniagaan dan tahap kakitangan kami adalah berkaitan. Jika ya, jika boleh meramalkan saiz aktiviti perniagaan, kita juga dapat menganggarkan keperluan buruh.

d) Menggunakan komputer untuk meramalkan keperluan pekerja;

e) Penilaian pengurusan;

Apa sahaja pendekatan ramalan yang digunakan, pertimbangan pengurusan akan memainkan peranan yang besar. Ia jarang berlaku bahawa trend, nisbah, atau hubungan sejarah akan terus berubah ke masa depan. Oleh itu, penilaian memerlukan perubahan ramalan berdasarkan faktor-faktor yang kami percaya akan berubah pada masa akan datang. Faktor

penting yang boleh mengubah keperluan awal kami untuk keperluan pekerja / kakitangan termasuk kes berikut:

- 1) Keputusan keputusan untuk meningkatkan kualiti produk atau perkhidmatan atau memasuki pasaran baru. Ini mempunyai implikasi untuk sifat pekerja yang akan kita tuntut.
- 2) Perubahan administratif dan teknologis menghasilkan produktivitas yang meningkat Peningkatan kecekapan (dari segi output setiap jam) dapat mengurangkan keperluan buruh. Ini timbul misalnya melalui pemasangan peralatan baru atau rancangan insentif kewangan baru.
- 3) Sumber kewangan yang ada; Sebagai contoh, sebuah anggaran yang lebih besar memungkinkan kita mempekerjakan lebih banyak orang dan membayar gaji yang lebih tinggi. Sebaliknya, sebuah kegentingan anggaran yang diproyeksikan dapat berarti lebih sedikit posisi dan lebih sedikit gaji yang ditawarkan.

Peramalan pasokan internal

Peramalan bekalan dalaman dilakukan sebelum kita mengambil dari luar (luar), iaitu dengan meramalkan berapa banyak calon untuk kekosongan jawatan yang dirancang untuk berlaku di syarikat mengikut pangkat yang ada. Suatu inventori yang memenuhi syarat boleh memudahkan bekalan dalaman. Inventori kelayakan mengandungi data ringkas seperti rekod prestasi pekerja individu, latar belakang pendidikan dan keupayaan untuk dipromosikan, yang dikumpulkan sama ada secara manual atau dalam sistem berkomputer.

Peramalan pasokan Eksternal

Jika tidak ada calon yang cukup di dalam untuk mengisi kekosongan yang dijangkakan, maka secara semulajadi kita menumpukan perhatian kepada calon luar (luaran). Kerana kedudukan mereka dari luar, apa yang dilakukan ialah meramalkan keadaan ekonomi, keadaan pasaran tempatan dan keadaan pasaran.

2. Kegunaan Perancangan SDM

Sumber manusia atau sumber manusia adalah salah satu komponen penting dalam survival organisasi atau perniagaan. Oleh itu, sangat penting untuk memberi perhatian kepada perancangan sumber manusia atau proses perancangan sumber manusia. Proses perancangan sumber manusia yang baik pasti membawa manfaat yang besar kepada masa depan organisasi atau perniagaan anda.

Berikut ini adalah ***manfaat perencanaan SDM (SumberDaya Manusia)***:

a. Meningkatkan Keberkesanan dan Kecekapan Penggunaan SDM

Keberkesanan dan kecekapan penggunaan SDM bermakna perancangan HR mesti bermula dengan aktiviti HR / penggantian. Tujuan penempatan adalah untuk setiap orang HR untuk menduduki jawatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka untuk menyumbang sebanyak mungkin kepada pencapaian tujuan organisasi / perusahaan.

b. Meningkatkan Ketepatan dan Penjimatan Kos

Perekrutan dan pemilihan untuk pemantauan perancangan HR mesti dimulakan dengan mempromosikan dan memindahkan pekerja, persaraan dan persaraan untuk alasan masing-masing supaya kos yang berkaitan dengan pengambilan pekerja buruh boleh diselamatkan. Dengan ketepatan penempatan semula, ini tidak akan dilakukan di tempat yang salah, jadi tidak perlu menyediakan dana untuk melantik atau menambah sumber daya manusia di luar.

c. Menggalakkan tingkah laku yang proaktif dan tidak reaktif

Terima kasih kepada perancangan sumber manusia yang baik, syarikat atau organisasi boleh membina satu siri tindakan yang bertindak balas kepada setiap dinamik perkembangan perniagaan yang sedia ada. Ini boleh menggalakkan HR menjadi lebih proaktif tetapi kurang reaktif kepada operasi dan keputusan organisasi / syarikat.

d. Memastikan Pemenuhan Keperluan Sumber Manusia yang Kompeten

Terima kasih kepada perancangan HR, proses meletakkan pekerja yang berwibawa dan kanan dalam jawatan mereka adalah lebih baik kerana syarikat / organisasi telah mengakui kualiti sumber daya manusia yang diperlukan dan tersedia..

e. Menggalakkan pembangunan Sistem Maklumat HR yang tepat

Sistem maklumat HR yang sesuai adalah salah satu elemen penting untuk memanfaatkan prestasi organisasi atau perniagaan. Perancangan HR akan menggalakkan pembangunan sistem maklumat HR yang boleh dipercayai dan tepat dan tentunya akan memberi manfaat yang besar kepada perniagaan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan tujuan Perencanaan SDM!
2. Sebutkan Lima fase proses perencanaan SDM!
3. Sebutkan hubungan Perencanaan dengan fungsi fungsi Manajemen SDM!
4. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Status Quo?
5. Sebutkan manfaat perencanaan SDM!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 6 :

KARAKTERISTIK LINGKUNGAN BISNIS, USAHA MENGANTISIPASI DAN MENGADAPTASI PREDIKSI BISNIS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Dalam bab ini akan dijelaskan karakteristik lingkungan bisnis, usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui karakteristik lingkungan bisnis
2. Mengetahui usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis

B. URAIAN MATERI

1. Karakteristik Lingkungan Bisnis

a. Zaman Globalisasi Ekonomi

Kami kini telah melalui abad XXI, abad yang bermula dengan globalisasi ekonomi yang telah melanda semua negara di dunia. Dalam sejarah manusia, tidak pernah ada pergantian abad, yang seterusnya adalah permulaan milenium, yang ditandai dengan globalisasi ekonomi yang pesat dan meluas. Globalisasi ekonomi dimungkinkan oleh penggunaan teknologi maklumat (komputer, telekomunikasi dan peralatan elektronik) yang meluas di semua arena kehidupan dan kemajuan pesat dalam bidang pengangkutan .

Tiba-tiba pengurusan syarikat Indonesia terpaksa mengambil bahagian dalam "olimpiade" dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan, dengan mengikuti peraturan bertaraf dunia. Keadaan ini memaksa pengurusan syarikat Indonesia mengubah secara radikal prinsip-prinsip pengurusan yang telah digunakan untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan untuk masyarakat.

Tuangkan pengalaman yang selamat dan beroperasi di dalam persekitaran komersial dan mutasi, supaya organisasi ini dapat mengubah suai anak-anak yang sesuai dengan sikap dan sikap yang berlaku dan mengekalkan keharmonian perniagaan.

b. Proses Globalisasi Ekonomi

Secara umum, globalisasi ekonomi dicirikan oleh empat proses berikut: mobiliti, simultaneity, mencari lebih raya, dan pluralisme. Gabungan dari empat proses ini mengakibatkan peningkatan aktiviti rentas sempadan antara negara-negara dan penggunaan teknologi maklumat yang memungkinkan untuk menyampaikan maklumat di seluruh dunia hampir dengan serta-merta.

1) Mobilitas

Apabila mengajar hospital di Boston USA mengalami kekurangan jururawat, hospital dengan cepat memenuhi keperluan mereka daripada adanya jururawat di Ireland dan Filipina.

Selain daripada modal dan tenaga kerja, idea-idea sangat mudah untuk menembusi sempadan antarabangsa melalui media global, komputer, dan telekomunikasi. Pemindahan maklumat berkelajuan tinggi (pemindahan maklumat kelajuan tinggi) membolehkan pemindahan maklumat melalui komputer dan telekomunikasi tanpa halangan oleh pihak berkuasa kerajaan mana-mana negara. Mesin faks menjadikan aliran idea antara individu menembusi sempadan antara negara.

2) Keserentakan

Pada masa lalu, TV hitam dan putih mengambil masa 12 tahun untuk memasuki pasaran di Eropah dan Jepun sejak ia mula-mula dipasarkan di Amerika Syarikat. TV warna hanya mengambil masa selama lima hingga enam tahun untuk memasuki pasaran di Jepun, dan sedikit lagi untuk memasuki Eropah, selepas TV berwarna ditemui di Amerika Syarikat. Facimilie hanya memerlukan satu bulan untuk memasuki pasaran Indonesia sejak diperkenalkan di Amerika Syarikat. Proses simultaneity semakin tinggi dalam era globalisasi ekonomi ini.

3) Pencarian jalan bebas hambatan

Monopoli menghantar mel dan barangan melalui pos di semua negara telah dipecahkan oleh perniagaan penghantaran barang dan penghantaran seperti Federal Express dan DHL. Monopolisasi penyiaran TV oleh kerajaan dipecahkan oleh munculnya siaran TV peribadi dan TV kabel. Teknologi EFT (Pemindahan Dana Elektronik) membolehkan pemindahan dana antara syarikat untuk menyeberangi sempadan negara tanpa dikesan oleh bank pusat. Malaysia

mempercepat percepatan pendidikan rakyatnya dengan mengubah undang-undang pendidikannya untuk membolehkan kemasukan pendidikan tinggi ke luar negara untuk beroperasi di negara ini. Indonesia perlu segera mengkaji undang-undang pendidikannya untuk membolehkan negara-negara maju (seperti Australia) mendirikan pendidikan tinggi di Indonesia. Proses mencari lebuhraya menjadi semakin meluas dalam era globalisasi ekonomi.

4) Kemajemukan (pluralisme)

Era globalisasi ekonomi ditandakan dengan peningkatan dalam proses pluralisme, yang menjadikan pusat itu tidak dapat lagi mengawal segala urusan. Era ini menjadikan persekitaran perniagaan sangat gelisah. Persekitaran perniagaan ini membuat keputusan yang berpusat di ibu pejabat tidak berkesan. Dengan persekitaran perniagaan yang semakin bergelora, syarikat memerlukan kelajuan respons terhadap sebarang perubahan yang berlaku. Malah desentralisasi kuasa membuat keputusan untuk pengurusan yang lebih rendah tidak mencukupi untuk menangani persekitaran perniagaan yang rumit dan bergolak; banyak syarikat mengambil pemberhentian pekerja untuk membuat pekerja syarikat mempunyai kuasa untuk mengakses pusat maklumat dan menggunakannya untuk membuat keputusan mengenai kerja yang mereka tanggung, tanpa kebenaran daripada pengurus mereka.

2. Gambaran Perubahan Lingkungan Bisnis di Jaman Globalisasi Ekonomi

Globalisasi ekonomi mempunyai kesan ke atas 3 C: Pelanggan, Persaingan, dan Perubahan. Syarikat terpaksa memasuki kawasan di mana 3C mengalami perubahan yang sangat berbeza dari keadaan di masa lalu.

a. Pelanggan memegang kawalan perniagaan

Akibat globalisasi ekonomi, terdapat peralihan kuasa di pasaran. Sebelum ini, keadaan pengeluar yang menentukan produk dan perkhidmatan apa yang harus disediakan di pasaran, berubah menjadi pelanggan yang menentukan produk dan perkhidmatan yang diperlukan, yang perlu dipenuhi oleh pengeluar.

Pelanggan meminta produk dan perkhidmatan yang direka untuk memenuhi keperluan unik dan khusus mereka. Pelanggan secara individu

menuntut agar mereka diperlakukan secara individu. Pelanggan menjadi sangat memilih. Dengan perubahan dalam ciri pelanggan, falsafah yang digunakan oleh pengeluar dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan telah berubah dari pengeluaran besar-besaran ke penyesuaian massa. Falsafah penyesuaian jisim digunakan untuk memenuhi keperluan pelanggan berdasarkan pada anggapan bahawa pasaran pada dasarnya adalah segmen pasaran. Setiap segmen pasaran mempunyai sekumpulan pelanggan yang menuntut khusus dirawat oleh pengeluar mengikut keperluan khusus mereka.

Teknologi maklumat menyediakan pangkalan data berkongsi mudah diakses, yang membolehkan pengeluar dan peruncit produk dan perkhidmatan untuk memiliki dan menggunakan maklumat mengenai pelanggan mereka, bukan hanya maklumat dan tuntutan mereka, jadi situasi ini meletakkan asas baru dalam persaingan.

b. Persaingan semakin tajam

Globalisasi ekonomi bukan sahaja meningkatkan bilangan pesaing di pasaran, tetapi juga menyebabkan pelbagai persaingan di pasaran. Teknologi maklumat telah mengubah ciri-ciri persaingan secara dramatik yang banyak syarikat tidak pernah meramalkan sebelumnya. Teknologi maklumat memperluaskan apa yang mungkin bagi syarikat untuk menjalankan perniagaan mereka, sehingga meningkatkan permintaan pelanggan terhadap syarikat yang memenuhi keperluan mereka.

c. Perubahan menjadi perubahan

Globalisasi ekonomi menyebabkan ciri-ciri perubahan menjadi sangat berbeza dari sebelumnya. Jika orang-orang yang lalu hanya mengetahui bahawa satu-satunya hal yang tetap di dunia ini berubah, dalam era globalisasi ekonomi, perubahan telah berubah menjadi tetap, cepat, radikal, serentak, dan meluas. Perubahan menjadi normal. Globalisasi ekonomi telah mengubah kadar perubahan yang berlaku dalam perniagaan. Kadar perubahan telah meningkat dengan pesat dan serentak. Di samping itu, perubahan yang berlaku mempunyai kesan yang meresap (merebak) di seluruh dunia.

3. Perubahan Jalan Pikiran Produsen Ke Logika Customer

Walau bagaimanapun, mengubah cara berfikir bukanlah perkara yang mudah dilakukan, kerana orang mempunyai kecenderungan untuk fungsional fungsian, mudah untuk mentafsirkan sesuatu yang baru dengan konsep lama yang telah dimiliki sebelumnya. Berikut ini dibentangkan cara pemikiran yang berbeza tentang pengeluaran dan logik pelanggan menurut Elisabeth Moss Kanter dalam bukunya berjudul *Kelas Dunia: Meningkatkan Secara Lokal dalam Ekonomi Global*.

- a. Pengilang berfikir bahawa mereka membuat produk. Pelanggan fikir mereka membeli perkhidmatan.
- b. Pengeluar ingin memaksimumkan pulangan ke atas sumber yang mereka ada. Customers merawat sama ada sumber digunakan oleh pengeluar untuk memberikan faedah kepada pelanggan, bukan kepada pemiliknya.
- c. Pengilang bimbang tentang kesilapan yang kelihatan. Pelanggan meninggalkan pengeluar kerana kesilapan yang tidak dapat dilihat.
- d. Pengilang berfikir bahawa teknologi mereka mencipta produk. Pelanggan fikir bahawa keperluan mereka membuat produk.
- e. Pengilang menganjurkan aktiviti untuk kemudahan dalaman mereka. Pelanggan mahu keselesaan pilihan mereka.

Logik pengilang: mereka membuat produk. Logik pelanggan: mereka membeli perkhidmatan. Dilihat dari sisi pelanggan, produk yang dihasilkan oleh pengeluar tidak lebih daripada alat ketara untuk mendapatkan perkhidmatan yang boleh dihasilkan oleh produk. Produk baru boleh menghasilkan nilai bagi pelanggan selepas melalui proses penggunaan (yang secara keseluruhannya melalui peringkat lengkap: mencari, memperoleh, mengangkut, menyimpan, menggunakan, melupakan, berhenti).

Logik pengeluar: memaksimumkan pulangan ke atas sumber yang mereka ada. Logik pelanggan: semua sumber syarikat digunakan untuk menjana manfaat untuk pelanggan. Pengeluar ingin dapat menjual lebih banyak keupayaan untuk membuat apa yang mereka miliki. Namun, pelanggan tidak perlu peduli dengan pemilikan sumber-sumber tertentu; mereka mahukan sumber terbaik yang disediakan bersama dari pelbagai sumber untuk dapat memenuhi keperluan mereka. Peralihan dalam logik pengeluar menjadikan syarikat lebih fleksibel: pemilikan kemudahan kekal berkurangan dan

perkongsian dengan syarikat lain meningkat untuk memenuhi keperluan khusus pelanggan.

Logik pengeluar: bimbang tentang dilihat secara salah. Logik pelanggan: mereka meninggalkan pengeluar kerana kesilapan yang tidak dapat dilihat. Pelanggan mahu masalah mereka dapat diselesaikan dan impian mereka dipenuhi. Pada masa lalu, pengeluar hanya menumpukan kepada menghasilkan kecacatan sifar dalam pengurusan kualiti, sehingga mereka dapat mengelakkan kos yang timbul akibat terjadinya kesalahan yang dapat dilihat. bimbang tentang kesilapan yang tidak kelihatan - kegagalan mengambil risiko. Syarikat perlu melaksanakan inovasi untuk memenuhi keperluan pelanggan, atau pihak lain yang akan memenuhinya. Hari ini, perniagaan dikelilingi oleh (1) peluang tersembunyi - harapan dan impian pelanggan - dan (2) musuh yang tidak kelihatan - syarikat baru di luar negeri atau di luar industri yang mempunyai keupayaan yang lebih baik untuk memenuhi harapan dan impian pelanggan ini Logik pengilang: teknologi mereka mencipta produk. Logik pelanggan: keperluan mereka yang membuat produk. Pengilang percaya bahawa mereka berorientasikan pasaran jika mereka meminta pelanggan tentang pendapat mereka mengenai produk sedia ada.

Logik pengeluar: aktiviti yang dianjurkan untuk kemudahan dalaman mereka. Logik pelanggan: kemudahan mereka yang datang dahulu. Menurut logik pengeluar, pertimbangan pengurusan adalah utama: fungsi penganjur, membuat deskripsi pekerjaan, atau mewujudkan sistem kawalan. Sebagai contoh, dari sudut pandang pengeluar, keseragaman dan standardisasi adalah perkara yang sangat memudahkan pengurusan, namun pelanggan ingin kepelbagaian dan kepatuhan terhadap keinginan mereka. Oleh sebab itu, pada masa ini, pengeluar berorientasi pelanggan memprioritaskan kemudahan pelanggan dalam merancang sistem maklumat pengurusan untuk melayani menukar transaksi dengan pelanggan.

4. Usaha Mengantisipasi Persaingan Bisnis

Di dunia perniagaan, persaingan adalah sesuatu yang normal dan biasa. Kerana tidak hanya satu pengeluar produk, tetapi ada banyak pengeluar memasuki pasar produk yang sama. Tetapi tidak hanya itu, terdapat beberapa langkah yang boleh anda ambil untuk membantu anda menangani persaingan

sengit dalam perniagaan. Dan ini adalah Empat Cara Mengatasi Pertandingan Perniagaan yang anda boleh memohon.

a. Produk yang Menarik

Jika anda sudah biasa dengan dunia perniagaan, tentu saja produk yang menarik di mata pelanggan menjadi produk yang mempunyai prospek yang cerah. Seperti yang disebutkan dalam blog perniagaan tabloid peluang perniagaan Jika perniagaan anda berada dalam bidang di mana persaingannya agak ketat, maka anda harus dapat membuat produk anda sedekat mungkin. Jadikan produk anda kelihatan unik dan berbeza dari produk syarikat lain. Selain dapat menarik pengguna, produk unik juga akan memberikan identiti yang kukuh untuk produk anda di pasaran.

Kerana dengan keunikan produk anda, pengguna akan mengenali produk anda dengan mudah. Di samping itu, produk unik yang tidak pernah wujud sebelum ini, biasanya akan menerima sambutan hangat. Sebabnya, kerana pengguna akan merasa ingin tahu dan mahu membezakan apa perbezaan antara produk dan produk sejenis yang lain. Dan apabila produk anda telah mula mendapatkan pelanggan tetap, maka anda boleh mengembangkannya agar pelanggan anda tidak berpindah ke "hati lain".

b. Manfa'atkan Teknologi

Dalam menangani persaingan, anda juga boleh memanfaatkan teknologi yang telah mula maju dalam pengeluaran anda. Dengan menggunakan teknologi, anda boleh meningkatkan kualiti produk anda. Dan tentu saja anda dapat meminimumkan kesalahan yang terjadi dalam proses produksi yang biasanya sering dilakukan oleh tenaga kerja manusia. Di samping itu, kewujudan teknologi juga akan membantu proses pengeluaran dengan lebih cepat. Dan ini akan menjadi sangat penting untuk memenuhi jadual produk anda yang telah disasarkan oleh syarikat.

c. Tingkatkan Kualitas SDM

Di hadapan persaingan perniagaan, anda mesti lebih inovatif. Dan untuk menjadi inovatif, anda perlu disokong oleh sumber manusia yang kreatif dan produktif. Oleh itu, anda mesti dapat meningkatkan kualiti sumber manusia anda dengan mengajar pelbagai latihan yang diperlukan untuk

membantu perniagaan anda berkembang dan dapat dijemput untuk bekerja bersama untuk menghadapi persaingan.

d. Perhatikan Pelayanan

Pelanggan adalah raja. Ini adalah prinsip yang harus anda jaga. Kerana dengan perkhidmatan yang baik, pelanggan anda secara tidak langsung terikat kepada anda. Dan ini menjadi situasi yang memberi manfaat kepada anda dalam menghadapi persaingan. Terutamanya dengan pesaing baru. Kerana biasanya pelanggan lebih suka pengeluar yang mereka sudah dipercayai dengan perkhidmatan mesra daripada pengeluar baru yang mereka tidak tahu. Pada asasnya, perkhidmatan yang baik anda benar-benar perlu untuk mewujudkan komunikasi yang baik dan hubungan antara anda dan pelanggan anda.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan empat Cara Mengatasi Persaingan Usaha!
2. Bagaimanakah cara meningkatkan kualitas SDM!
3. Jelaskan perbedaan “jalan pikiran produsen dan logika customers menurut Risabeth Moss Kanter dalam bukunya yang berjudul *World Class: Thriving Locally in The Global Economy*”!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 7 : REKRUTMEN PEGAWAI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Dalam bab ini akan dijelaskan rekrutmen pegawai, diharapkan siswa dapat:

1. Menguraikan proses rekrutmen dan menjelaskan hubungan dengan perencanaan sumber daya manusia
2. Mengetahui Penempatan Pegawai

B. URAIAN MATERI

1. Proses Rekrutmen dan Menjelaskan Hubungan dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, apa jua ukuran, produk atau perkhidmatan yang dihasilkannya, mesti merekrut calon untuk mengisi jawatan tersebut. Mengisi kedudukan kosong dalam sesebuah organisasi disebabkan pertumbuhan, perubahan dalam struktur dan fungsi atau perolehan pekerja. Ini memerlukan mencari orang yang boleh memenuhi keperluan kedudukan kosong. Sumber pekerja boleh datang dari sumber dalaman dan luaran. Bentuk kerja yang harus diisi dan pelbagai dasar dan amalan organisasi akan menentukan sumber mana yang paling sesuai untuk mengisi kekosongan. Oleh itu, satu aspek keputusan pilihan raya adalah keputusan untuk dibuat.

Sebelum syarikat boleh memilih dan melantik calon-calon dengan kelayakan yang terbaik, mereka harus terlebih dahulu direkrut untuk pekerjaan yang ada. Prosedur pengambilan yang berkesan bergantung kepada kecekapan proses pengambilan pekerja. Pemimpin utama hanya akan dipilih jika mereka dimasukkan ke dalam kolam calon.

Perekrutan adalah satu siri aktiviti untuk mencari dan menarik calon dengan motivasi, kemahiran, kepakaran dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengisi jurang yang dikenal pasti dalam perancangan kakitangan. Aktiviti perekrutan bermula apabila pemohon diminta dan tamat apabila permohonan mereka dikemukakan. Mempekerjakan adalah sekumpulan calon yang akan dipilih untuk menjadi pekerja baru. Proses penyewaan juga berinteraksi dengan

aktiviti sumber manusia yang lain, termasuk penilaian kinerja, pampasan, latihan dan pembangunan, dan hubungan pekerja.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Kerja

- Faktor objektif: gaji, jenis pekerjaan, kemungkinan promosi, tempat kerja, dll.
- Faktor termasuk: kesopanan, status, kecekapan pengambilan, kelajuan tindak balas terhadap aplikasi, dll.
- Faktor subjek: keperibadian dan nilai calon mengikut misi, imej, budaya dan nilai organisasi organisasi.

a. Tujuan Aktifitas Rekrutmen

Matlamat utama pengambilan ialah untuk mencari calon yang berkecayaan yang akan sekurang-kurangnya tinggal dalam perniagaan.

Objektif pasca temu janji (tujuan niat) juga perlu diambil kira, proses pengambilan pekerja mesti menghasilkan muhibah dan akan tetap bersama syarikat itu untuk jangka masa yang munasabah. Objektif lain adalah bahawa pengambilan mempunyai kesan riak; yaitu, imej keseluruhan organisasi mesti meningkat, dan walaupun pemohon yang tidak berjaya mesti mempunyai kesan positif terhadap syarikat dan produknya.

Dasar-dasar program kemasukan yang baik termasuk faktor-faktor berikut:

- 1) Program perekrutan menarik ramai calon yang berkecayaan
- 2) Program pengambilan pekerja tidak pernah mempengaruhi kriteria pemilihan
- 3) Jadilah mampan
- 4) Program pengambilan adalah kreatif, amatur dan inovatif.

b. Filosofi Rekrutmen

Salah satu masalah utama dengan falsafah pengambilan ialah sama ada untuk mempromosikan kebanyakan syarikat. Aspek kedua falsafah pengambilan adalah penekanan pada: hanya mengisi ruang kosong atau pelantikan jangka panjang. Aspek ketiga falsafah merekrut berkaitan dengan kedalaman komitmen untuk mencari dan melantik berbagai jenis pekerja. Aspek keempat falsafah pengambilan ialah sama ada pemohon dianggap komoditi untuk membeli atau pelanggan untuk ditipu. Aspek kelima visi

falsafah mengenai soal etika berkenaan dengan soal etika. Isu di sini adalah isu keadilan dan kejujuran dalam proses pengambilan pekerja.

c. Kendala Rekrutmen

- 1) Ciri-ciri organisasi. Ciri-ciri organisasi mempengaruhi reka bentuk dan pelaksanaan sistem perekrutan
- 2) Imej organisasi pemohon kerja biasanya tidak berminat untuk mencari pekerjaan di organisasi tertentu. Oleh itu, imej organisasi juga harus dianggap sebagai kekangan yang berpotensi. Jika imej organisasi dianggap rendah, kemungkinan menarik ramai pemohon akan dikurangkan
- 3) Dasar organisasi. Maklumat mengenai analisis pekerjaan dan perancangan kakitangan mengarahkan perekrut dalam membuat keputusan tentang sumber yang tepat dan saluran perekrutan dan menilai proses perekrutan.

d. Berbagai Kebijakan Yang Dapat Mempengaruhi Rekrutmen

- 1) Dasar promosi dari dalam. Dasar promosi dari dalam adalah bertujuan untuk menawarkan peluang pertama untuk pembukaan kerja kepada pekerja semasa
- 2) Dasar pampasan. Organisasi bersama jabatan sumber manusia biasanya menetapkan julat gaji untuk pekerjaan yang berbeza untuk memastikan gaji dan upah yang adil
- 3) Dasar status kakitangan. Sesetengah syarikat mematuhi dasar pengambilan pekerja sambilan dan sementara. Walaupun terdapat peningkatan minat dalam menyewa pekerja tersebut, dasar ini boleh menyebabkan perekrut menolak semua pemohon, kecuali mereka yang mencari pekerjaan sepenuh masa.
- 4) Dasar pelantikan antarabangsa. Dasar bias memerlukan pembukaan kerja asing untuk diisi oleh pekerja tempatan
- 5) Rancangan strategik dan rancangan sumber manusia. Pelan strategik menunjukkan arah syarikat dan menentukan jenis tugas dan kerja yang perlu dijalankan
- 6) Tabiat pengambilan. Kejayaan perekrutan pada masa lalu boleh berubah menjadi tabiat

- 7) Syarat luaran. Keadaan pasaran buruh merupakan faktor utama dalam persekitaran luaran yang mempengaruhi pengeluaran

e. Menentukan Kualifikasi Pelamar

Tujuan usaha pengambilan bukan hanya untuk menghasilkan sejumlah orang. Lebih daripada itu, tujuan pengambilan harus sentiasa memikat pemohon yang kompeten kepada organisasi. Keupayaan merujuk kepada pertandingan antara keperluan kerja dan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pemohon. Motivasi merujuk kepada kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dan keperibadian, minat dan keinginan pemohon.

f. Bujukan Organisasi dalam Rekrutmen

Pujukan organisasi adalah semua keistimewaan dan kelebihan positif yang ditawarkan oleh organisasi untuk memikat pemohon kerja. Tiga persuasan organisasi yang biasa ditawarkan ialah sistem pampasan organisasi, peluang kerjaya, dan reputasi organisasi.

Gaji permulaan, kekerapan kenaikan gaji, insentif, dan bentuk organisasi elaan tambahan boleh mempengaruhi orang yang terjebak melalui proses pengambilan pekerja.

Organisasi yang terkenal dengan reputasi mereka dalam menyediakan peluang kerjaya kepada pekerja mereka lebih cenderung untuk menarik kumpulan besar pemohon yang kompeten melalui usaha pengambilan pekerja. Peluang pengurusan dan pekerja memberi kuasa kepada pekerja sekarang untuk berkembang secara peribadi dan profesional; peluang itu juga menarik orang-orang cerah ke dalam organisasi.

Reputasi atau imej keseluruhan organisasi berfungsi sebagai dorongan kepada bakal pekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi reputasi sesebuah organisasi termasuk merawat pekerja, bentuk dan kualiti produk dan perkhidmatan serta penyertaan mereka dalam aktiviti sosial dan amal.

g. Peran Manajerial

Tanggungjawab untuk keseluruhan proses pengambilan biasanya terletak pada pengurus jabatan sumber manusia. Mereka bertanggungjawab untuk merekabentuk dan melaksanakan program pengambilan pekerja yang akan memenuhi keperluan sumber manusia syarikat sambil mematuhi semua keperluan undang-undang. Tanggungjawab ini termasuk mencari

sumber pemohon, membuat dan menyiarkan iklan pekerjaan; komunikasi dengan kampus, agensi pekerjaan, dan prosedur penggubalan untuk memastikan peluang pekerjaan yang sama.

h. Proses Rekrutmen

- 1) Strategi pengambilan pekerja. Pengambilan biasanya merupakan aktivitas sumber manusia
- 2) Perancangan pengambilan pekerja. Proses perancangan pengambilan bermula dengan spesifikasi yang jelas mengenai keperluan sumber manusia (bilangan, campuran kepakaran, tahap) dan tempoh tangguh untuk memenuhi keperluan tersebut. Langkah seterusnya ialah memproyeksikan senarai untuk mencapai matlamat akhir ini berdasarkan ramalan kekosongan.
- 3) Tempat untuk merekrut. Organisasi perlu merekrut di tempat di mana mereka akan mempunyai peluang untuk berjaya. Walaupun pasaran buruh tempatan adalah tempat terbaik untuk memulakan usaha pengambilan, pengambilan serantau atau nasional mungkin diperlukan untuk jawatan tertentu
- 4) Jawatan penyertaan. Keputusan strategi pengambilan yang lain adalah di mana tahap kemasukan harus berada dalam hierarki organisasi. Kedudukan peringkat kemasukan pertama adalah lapisan paling bawah organisasi, seperti pengeluaran atau kedudukan operasi. Kedudukan peringkat kemasukan kedua adalah ke arah pengurusan yang lebih rendah.
- 5) Cari pemohon. Apabila rancangan dan strategi untuk pengambilan telah disediakan, aktiviti pengambilan sebenar mungkin berlaku. Mencari pemohon boleh melibatkan kaedah pengambilan tradisional seperti iklan, akhbar dan poster pekerjaan.
- 6) Menarik pemohon. Komponen utama strategi pengambilan organisasi adalah pelan untuk pemohon kerja yang mengikat. Organisasi kadang-kadang sukar untuk menarik orang yang mereka mahukan, terutamanya pekerja yang berkemahiran tinggi, dalam pasaran tenaga kerja yang sangat kompetitif. Untuk mengukuhkan usaha pengambilannya, organisasi perlu menentukan apa yang ditawarkannya.

Sesetengah prinsip perlu diterapkan secara berkesan supaya pengambilan realistik mendapati pemohon yang dikehendaki. Syarikat yang menggunakan maklumat pekerjaan yang realistik mestilah :

- 1) Pilih alat yang digunakan untuk menyampaikan maklumat tentang kerja dengan teliti
- 2) Mencuba untuk tidak membangkitkan keperluan pemohon untuk mengetahui maklumat dalam situasi yang tidak sesuai
- 3) Sertakan maklumat tersebut pada awal proses pengambilan
- 4) Melembutkan jumlah maklumat yang realistik supaya calon tidak merasa tidak berdaya
- 5) Mengakui bahawa pengambilan realistik tidak dapat menggantikan program organisasi lain seperti amalan pemilihan yang ketat dan program latihan
- 6) Pengambilan perhubungan awam. Keupayaan untuk menarik pemohon yang berkelayakan dipengaruhi oleh tanggapan umum mereka
- 7) Perekrut yang berkesan. Kejayaan aktiviti pengambilan syarikat amat dipengaruhi oleh kecekapan perekrut berbanding dengan faktor tunggal yang lain
- 8) Pengaruh pasaran buruh. Proses pengambilan dipengaruhi oleh keadaan pasaran buruh. Walaupun ekonomi berkembang pesat dan pengangguran rendah, pengambilan pekerja amat sukar
- 9) Pilihan kedudukan. Keberkesanan strategi rekreasi amat dipengaruhi oleh pilihan peribadi. Keutamaan kedudukan menghadkan keupayaan perekrut untuk memikat pemohon kepada pekerjaan yang ditawarkan.
- 10) Penapisan. Selepas pelbagai aplikasi pekerjaan telah diterima, mereka mesti ditapis untuk mengecualikan individu yang tidak memenuhi syarat.
- 11) Pemohon. Kolam pemohon terdiri daripada individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar kekosongan dan mungkin calon lain untuk kedudukannya. Selepas permohonan dihantar, organisasi mesti memproses maklumat dan, mengaturnya, supaya maklumat ini siap diperiksa.

i. Sumber Rekrutmen

Terdapat 2 sumber pengambilan utama yang boleh digunakan: sumber dalaman dan luaran. Sumber dalaman mengenai pekerja yang sedang dalam organisasi; Sumber luaran adalah individu yang tidak digunakan oleh

organisasi sekarang. Syarikat boleh mendapatkan orang yang direkrut dari kedua sumber ini.

j. Sumber Internal

Dasar pengambilan dalaman mempunyai beberapa kelebihan :

- 1) Kebanyakan orang biasanya mengharapkan kenaikan gaji dan status kerjaya mereka
- 2) Pengurusan syarikat boleh menilai kepakaran, pengetahuan, dan keistimewaan pekerja sedia ada dengan lebih tepat daripada jika wawancara diadakan dengan pemohon
- 3) Masalah pengambilan dan pemilihan dapat dipermudahkan hanya kerana hanya pekerjaan peringkat kemasukan yang direkrut dari luar, dan keperluan pendidikan, kemahiran dan pengetahuan pekerjaan ini relatif sederhana.
- 4) Individu yang diambil dari dalamnya pasti tahu lebih banyak mengenai syarikat dan rakyatnya.
- 5) Tempoh latihan dan jangkauan juga lebih pendek disebabkan kekosongan yang diisi secara dalaman.

Beberapa kelebihan dasar pengambilan dalaman:

- 1) Mencetuskan perbalahan. Apabila pekerja mengetahui tentang semua calon yang akan mengisi kekosongan, akan ada kebencian terhadap siapa yang akan dinaikkan pangkat.
- 2) Tidak ada organisasi yang pada suatu hari tidak akan memanfaatkan suntikan "darah baru".
- 3) Perubahan dalam teknologi dengan pantas sehingga tidak mungkin organisasi mengembangkan semua bakat dari dalamnya dengan cepat untuk mengikuti perubahan.
- 4) Adalah mungkin bahawa pekerja dari dalam adalah tidak lebih daripada peniru atasan mereka sehingga tidak ada idea baru yang dapat disemai. Apabila dipromosikan ke kedudukan yang lebih tinggi dan lebih berpengaruh, mereka cenderung untuk mengulangi amalan yang telah tamat tempoh.
- 5) Dasar ini mewujudkan minda sempit.
- 6) Jika kekosongan diisi secara dalaman, kekosongan kedua akan muncul, kedudukan yang ditinggalkan oleh individu yang mengisi kekosongan

tersebut sebelum ini. Jika kekosongan jawatan kedua ini juga diisi secara dalaman, maka kekosongan lain akan berlaku lagi. Pemindahan pekerja ini dipanggil kesan riak.

- 7) Mencapai matlamat biasanya dicapai hanya melalui pengambilan luar yang agresif.

k. Sumber Eksternal

Dasar pengambilan luaran mempunyai beberapa kelebihan:

- 1) Orang yang direkrut dari luar membawa pelbagai idea dan pandangan baru ke dalam syarikat.
- 2) Pengambilan pemohon dari luar untuk lapisan pertengahan dan ke atas akan mengurangkan pertikaian di kalangan pekerja kerana persaingan untuk promosi.
- 3) Tidak banyak perubahan dalam hierarki organisasi yang wujud hari ini.

Beberapa kelemahan dasar pengambilan luar:

- 1) Syarikat menanggung risiko melantik seseorang dari luar organisasi kerana kemahiran dan kecekapan orang itu tidak dinilai terlebih dahulu.
- 2) Syarikat menanggung kos peluang kerana kehilangan waktu yang berlaku apabila orang berorientasi pekerjaan baru.
- 3) Sekiranya pelantikan luar sering berlaku, pekerja semasa mungkin tidak berpuas hati kerana mereka tidak mendapat peluang promosi.
- 4) Tiada maklumat tersedia mengenai keupayaan individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi baru.

l. Alternatif Terhadap Rekrutmen Terdiri Dari

- 1) Pekerjaan Kerja Lebih Masa

Masa kerja penugasan ke atas pekerja adalah alternatif yang menarik kerana ia adalah peningkatan pekerja sementara dan bukan pekerja tetap. Menggunakan kerja lembur yang bermakna.

- 2) Kerja menguncup
- 3) Pekerja Sementara (masa yang ditetapkan)
- 4) Pajakan Pekerja (pajakan pekerja)

Pajakan pekerja dilakukan dengan meletakkan beberapa pekerja tetapnya untuk mengupah pekerja yang diupah dengan pekerjaan dan upah yang sama apabila kerja dihentikan.

Walaupun sistem perekrutan komprehensif adalah dengan cara :

- 1) Menganalisis dengan berkesan mungkin faktor-faktor alam sekitar organisasi untuk mengetahui kekosongan jawatan yang perlu diisi dengan segera oleh pengambilan pekerja
- 2) Membuat deskripsi, spesifikasi. Dan prestasi kerja berdiri secara terperinci
- 3) Tentukan jenis individu yang sering dijangkakan oleh organisasi
- 4) Tentukan kriteria pengambilan pekerja
- 5) Menilai pelbagai saluran sumber perekrutan
- 6) Memilih sumber perekrutan
- 7) Kenal pasti sumber pengambilan pekerja
- 8) Pilih saluran pengambilan yang paling berkesan
- 9) Membangunkan pelan pengambilan yang merangkumi senarai aktiviti dan jadual pelaksanaan.

2. Pengertian Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan (2005:63) bahwa penempatan (placement) karyawan adalah *“tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut”*. Menurut Sunyoto (2012:122), penempatan merupakan *“proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”*. Sedangkan menurut Yani (2012:74), placement atau penempatan adalah *“penunjukkan kepada karyawan untuk menduduki atau melakukan pekerjaan baru”*.

Penempatan ini harus di dasarkan job description dan job specification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip *“penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”* atau *“the right man in the right place and the right man behind the right job”*.

Prinsip penempatan tetap harus dilakukan secara konsisten supaya para pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, semangat kerja di tempat kerja, mentaliti kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimum, walaupun kreativiti dan inisiatif pekerja dapat berkembang.

Peletakan hak adalah motivasi yang menyebabkan semangat dan semangat kerja yang tinggi untuk pekerja dalam menyelesaikan kerja.

Jadi penempatan pekerja yang tepat adalah salah satu kunci untuk mendapatkan prestasi kerja yang optimum dari setiap pekerja selain modal kerja, kreativiti dan inisiatif juga akan berkembang.

a. Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap kerja yang dijalankan pada dasarnya mempunyai matlamat. Tujuannya adalah untuk mengarahkan tingkah laku, serta penempatan pekerja, pengurusan sumber manusia, meletakkan pekerja atau calon pekerja dengan matlamat, antara lain, pekerja lebih cekap dalam menjalankan tugas yang diberikan, dan untuk meningkatkan keupayaan dan kemahiran sebagai asas untuk kelancaran tugas.

Menurut Sastrohadiwiryono, yang dipetik oleh Suwatno (2005: 133), “tujuan meletakkan pekerja adalah menempatkan pekerja sebagai elemen untuk melaksanakan pekerjaan dalam posisi yang mematuhi kriteria berikut”:

- 1) Kemampuan
- 2) Kecakapan
- 3) Keahlian

Tujuan penempatan pekerja ini adalah untuk meletakkan orang dan jawatan yang tepat sesuai dengan minat dan kebolehannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Ini sesuai dengan pendapat Memoria dalam Vitzhal Rivai (2005: 169), “penempatan pekerja bermaksud pemberian tugas tertentu kepada pekerja sehingga dia memiliki posisi terbaik dan paling sesuai berdasarkan pengambilan, kelayakan pekerja dan kebutuhan pribadi”.

Peletakan hak adalah satu cara untuk mengoptimalkan keupayaan, kemahiran ke arah prestasi kerja untuk pekerja itu sendiri. Ini adalah sebahagian daripada proses pembangunan pekerja (pembangunan majikan) supaya pelaksanaannya harus memberi perhatian kepada prinsip kecakapan (kesesuaian antara kemahiran yang diperlukan dan dimiliki oleh pekerja). Sebagai Milkovich dan Boudreau menulis dalam Sedarmayanti (2009: 56) sebagai berikut: “penempatan pekerja dari dalam dan orientasi / latihan pekerja berpusat pada perkembangan mantap pekerja sedia ada, mereka

harus menjaga keseimbangan antara perhatian organisasi dengan kecekapan (keutuhan optimum antara kemahiran dan tuntutan) dengan keadilan (memahami bahwa kegiatan itu adil, sah dan memberikan kesempatan yang sama)".

Menurut pemerhatian penyelidik, pada masa ini tidak ada dasar peletakan piawaian dan tertulis, terutama berkaitan dengan penempatan. Dalam menganalisis kedudukan mengisi pengambilan dalaman, ia tidak dapat dipisahkan dari pemilihan pekerja yang akan ditempatkan, kerana beberapa kriteria mesti dipenuhi oleh calon, seperti kemahiran dan kebolehan atau individu yang kompeten. Sumber organisasi dan fungsi pengurusan sebenar untuk melaksanakan dasar dan objektif organisasi. Oleh itu organisasi mesti berfikir jika sumber manusia dapat menyumbang kepada organisasi, mereka adalah penting untuk organisasi menyediakan dasar dan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan pekerja untuk sumbangan yang dibuat.

b. Dimensi Penempatan Pegawai

Menurut Bedjo Siswanto (2005: 162) Penempatan "adalah proses pemberian tugas dan kerja kepada pekerja yang lulus pemilihan yang akan dilakukan sesuai dengan skop yang ditentukan, dan dapat menyumbang semua risiko dan kemungkinan yang terjadi pada tugas dan pekerjaan, kewenangan, serta tanggungjawab".

Penulis mengambil beberapa Dimensi Penempatan Pegawai dari Bedjo Siswanto (2005:162) yakni :

- 1) Prestasi Akademis
- 2) Pengalaman
- 3) Kesehatan Fisik dan Mental
- 4) Status Perkawinan
- 5) Usia

Dan berikut ini merupakan indikator-indikator Penempatan Pegawai dari dimensi tersebut :

- 1) Prestasi Akademis
 - a) Prestasi yang pernah dicapai
 - b) Jabatan Bagus

- 2) Pengalaman
 - a) Bekerja secara profesional
 - b) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik
 - c) Tidak terdapat tindak negatif atau criminal
- 3) Kesehatan Fisik dan Mental
 - a) Pegawai Jarang absen
 - b) Tingkat Kehadiran tinggi
- 4) Usia
 - a) Tingkat senioritas masih diutamakan
 - b) Semakin matang dalam pemikiran dan tindakan.

c. Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan

Peletakan pekerja untuk pekerja yang lulus seleksi dianggap beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Pengurus buruh profesional sentiasa memerhatikan ciri-ciri dan kelayakan yang dimiliki oleh pekerja yang akan ditempatkan dalam tugas dan tugas tertentu. Menurut Tohardi (2002: 221) terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pekerja, antara lain :

1) Job Specification (Spesifikasi Pekerjaan)

Hasibuan (2001: 34) menerangkan spesifikasi pekerjaan “adalah perihalan kelayakan minimum yang boleh diterima untuk menjalankan kedudukan dengan baik dan cekap. Secara umum, spesifikasi pekerjaan mengandungi ringkasan kerja yang jelas dan kualiti definitif yang diperlukan dari pihak berkepentingan”.

2) Job Description (Uraian Pekerjaan)

Penerangan kerja adalah “maklumat bertulis yang menggariskan tugas dan tanggungjawab, syarat kerja, hubungan kerja dan aspek pekerjaan di posisi” (Hasibuan, 2003: 33)

Penerangan pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standard kerja yang mesti dicapai oleh seorang pegawai yang akan memegang jawatan tersebut. Penerangan Pekerjaan adalah asas untuk menentukan spesifikasi pekerjaan dan penilaian pekerjaan untuk pegawai yang berada di posisi tersebut.

Menurut Sunyoto (2012: 123), “dimensi untuk mengukur penempatan pekerja atau pekerja” adalah seperti berikut:

- a) Promosi

Promosi adalah jika pekerja atau pekerja dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dengan tanggungjawab yang lebih tinggi, tahap hierarki yang lebih tinggi, kedudukan yang lebih tinggi dan pendapatan yang lebih tinggi.

b) Transfer

Dalam penempatan, pemindahan tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk, yaitu penempatan seseorang dalam tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki posisi dan pendapatan yang relatif sama dengan status lama dan transfer tempat 3. Demotion

Demografi adalah bahawa seseorang yang disebabkan oleh pelbagai pertimbangan, telah merosot kedudukan atau kedudukan dan pendapatan dan tanggungjawab semakin kecil.

Secara umum, penurunan adalah berkaitan dengan pengenaan sanksi disiplin untuk berbagai sebab, iaitu penilaian negatif oleh atasan kerana prestasi kerja yang tidak memuaskan dan tingkah laku pekerja yang tidak berfungsi seperti ketidakhadiran yang tinggi

d. Jenis-Jenis Penempatan Jabatan

Jenis-jenis penempatan menurut Rivai (2003:211):

1) Promosi (promotion)

Promosi berlaku apabila seseorang pekerja dipindahkan dari pekerjaan lain ke tahap pembayaran, tanggungjawab dan / atau tahap yang lebih tinggi. Secara umumnya diberikan sebagai anugerah, ganjaran (sistem ganjaran) untuk usaha dan pencapaian yang lalu.

2) Transfer dan demosi

Pemindahan dan penurunan adalah dua aktiviti utama dalam penempatan pekerja lain dalam syarikat. Pemindahan berlaku apabila pekerja dipindahkan dari kawasan kerja ke lapangan kerja lain yang tingkatnya hampir sama sama ada tahap gaji, tanggungjawab, atau tahap struktur.

Demokrasi berlaku apabila pekerja dipindahkan dari kedudukan lain ke tahap yang lebih rendah, sama ada tahap gaji, tanggungjawab, atau tahap struktur.

3) Job-Posting Programs

Program pengirim kerja menyediakan maklumat kepada pekerja tentang membuka peluang pekerjaan dan keperluan mereka. Pengumuman mengenai kekosongan jawatan ini menjemput pekerja yang layak memohon. Tujuan program pengumuman kerja adalah untuk menggalakkan pekerja yang menari promosi dan pemindahan dan membantu jabatan HR dalam mengisi jawatan dalaman.

e. Kendala dalam Penempatan Karyawan

Terdapat beberapa masalah yang di hadapi pihak personalia dalam menempatkan karyawan, yaitu:

- 1) Tahap kesahihan dan hubungan kerja yang berbeza
- 2) Setiap kaedah mempunyai tahap kebolehpercayaan atau konsistensi nombor bagi pemohon berbanding dengan masa
- 3) Kaedah ini mempunyai tahap kos yang berbeza, dari yang murah kepada yang sangat mahal
- 4) Orientasi nilai (kecekapan, kepentingan, keadilan) sesebuah organisasi juga mempengaruhi pemilihan kaedah penempatan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Beriklan beberapa alasan kenapa karyawan di dalam kota besar alat-alat motifasinya lebih banyak dari karyawan di kota kecil ?
2. Sebutkan tujuan utama rekrutmen pegawai!
3. Apa saja persamaan dan perbedaan pemberian motivasi dengan insentif ?
4. Bagaimana proses pengadaan karyawan yang baik ?
5. Jelaskan mengapa seleksi penerimaan pegawai baru sangat penting ?
6. Apa saja pokok-pokok bahasan utama dalam pengadaan karyawan ?
7. Apa saja manfaat dilakukannya orientasi pegawai baru ?
8. Sebutkan Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan!
9. Sebutkan jenis-jenis penempatan pegawai!
10. Sebutkan kendala dalam Penempatan Karyawan?

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 8:

SELEKSI SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai seleksi SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Seleksi SDM
2. Mengetahui Metode Seleksi SDM

B. URAIAN MATERI

1. Seleksi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Seleksi

Pemilihan adalah proses pemilihan sekumpulan pemohon, orang atau orang yang paling memenuhi kriteria pemilihan untuk jawatan yang ada berdasarkan keadaan semasa di syarikat. Pemilihan sangat penting kerana pelbagai kemahiran yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai objektifnya melalui proses pemilihan. Pemilihan adalah motivasi. Jika orang yang betul telah dipilih, maka proses motivasi itu sendiri akan berjalan lancar kerana orang itu sudah mempunyai sikap dan tingkah laku yang baik, dan meningkatkan tugas dengan sistem yang teratur.

b. Tujuan Proses Seleksi

Tujuan proses pemilihan adalah untuk memadankan orang dengan kerja mereka dengan betul jika individu atau atas sebab tertentu tidak sesuai dengan pekerjaan atau organisasi, dia mungkin meninggalkan syarikat itu. Walaupun beberapa pusingan pekerja mungkin positif untuk syarikat itu.

2. Metode Seleksi Dan Penempatan

Terdapat 9 kaedah pemilihan yang biasa digunakan termasuk:

- a. Menyemak data biografi pemohon, termasuk:
 - 1) Mengenai tarikh lahir dan tempat tarikh lahir untuk umur
 - 2) Pendidikan formal yang paling tinggi
 - 3) Kepakaran tertentu

- 4) Pengalaman kerja yang mungkin telah dicapai
- 5) Agama dan kepercayaan
- 6) Hobi dan hobi
- 7) Status keluarga berkahwin atau tidak
- b. Tes bakat / ketangkasan (aptitude)
Ujian ketangkasan dilakukan untuk mengukur sifat keperibadian untuk dibandingkan dengan profil yang dianggap berjaya dalam tubuh tertentu.
- c. Tes kemampuan
Tes ini dapat mengukur kemampuan umum dengan keterampilan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan melalui validitas empiris dan validitas konstruktif
- d. Tes perfomasi
- e. Referensi
Referensi merupakan metode seleksi yang penting untuk mengevaluasi terutama tentang kelakuan baik seorang pelamar.
- f. Evaluasi kinerja untuk promosi
- g. Wawancara
- h. Pusat – pusat penelitian
- i. Masa percobaan

3. Kriteria Seleksi

- a. Pendidikan formal
- b. Pengalaman / kinerja masa lalu
- c. Karakteristik fisik
- d. Karakteristik pribadi dan tipe kepribadian yang meliputi :
Status perkawinan, jenis kelamin, usia, dll

4. Prinsip Proses Seleksi

Proses pembuatan keputusan pelantikan yang berjalan dengan baik sangat bergantung pada dua prinsip asas proses pemilihan:

Prinsip pertama ialah tingkah laku masa lalu adalah peramal terbaik kelakuan masa depan. Pengetahuan tentang apa yang telah dilakukan oleh seseorang pada masa lalu adalah petunjuk terbaik tentang apa yang mungkin dilakukan pada masa akan datang.

Prinsip kedua ialah organisasi mesti mengumpulkan seberapa banyak data yang boleh dipercayai dan sah, selagi ia boleh dilaksanakan secara ekonomi dan selepas itu menggunakan data untuk memilih pemohon kerja.

5. Elemen Dasar Proses Seleksi

Proses pemilihan berjalan mengikut matlamat organisasi, reka bentuk pekerjaan, dan penilaian prestasi pekerja serta aktiviti pengambilan dan pemilihan.

- a. Elemen yang paling asas dalam aktiviti pemilihan ialah penentuan matlamat organisasi yang mesti dilindungi oleh dasar pelantikan umum organisasi.
- b. Unsur kedua merancang tugas dengan menentukan kewajiban dan tanggungjawab yang setiap permintaan akan diminta.
- c. Unsur ketiga termasuk mengukur kejayaan pekerjaan.
- d. Unsur keempat ialah spesifikasi pekerjaan yang diperolehi daripada analisis pekerjaan yang menuntut karakter.
- e. Elemen terakhir, iaitu pembuatan dasar, mesti menentukan gabungan wawancara, ujian atau teknik pemilihan lain yang akan digunakan dalam proses pemilihan.

6. Faktor Yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Prosedur pemilihan dibuat dan diselaraskan untuk memenuhi keperluan pekerja atau pekerja organisasi, ketepatan proses pemilihan bergantung kepada faktor-faktor.

- a. Pertimbangan pertama, akibat yang salah mesti diambil kira, ini dipengaruhi oleh tempoh latihan, dana yang dilaburkan dalam pekerja baru.
- b. Pertimbangan kedua, dasar syarikat dan sikap pengurusan puncak. Polisi yang dikeluarkan oleh pengurusan atasan boleh menghalang proses pemilihan.
- c. Pertimbangan ketiga menyangkut masa yang ada untuk membuat keputusan pemilihan.
- d. Pertimbangan empat pendekatan pemilihan yang berbeza yang biasanya digunakan untuk mengisi jawatan pada tahap yang berbeza dalam organisasi.

- e. Pertimbangan akhir adalah sektor ekonomi di mana individu akan diambil bekerja oleh sektor swasta, organisasi kerajaan dan bukan keuntungan untuk mempengaruhi proses pemilihan.
- f. Individu yang sedang mempertimbangkan kedudukan dalam organisasi bukan untuk menghadapi situasi yang berbeza. Tahap gaji mungkin tidak kompetitif berbanding dengan organisasi kerajaan swasta.

7. Proses Seleksi

Proses pemilihan adalah satu siri aktiviti langkah yang digunakan untuk menentukan sama ada pemohon diterima atau tidak. Langkah-langkah ini termasuk mengintegrasikan keperluan kerja pemohon dan organisasi. Dalam banyak jabatan kakitangan, pengeluaran dan pilihan digabungkan dan dipanggil fungsi Pekerjaan.

Proses pemilihan adalah penting kepada pengurusan kakitangan. Analisis kerja, perancangan sumber manusia, dan pengeluaran dilakukan terutamanya untuk membantu pemilihan kakitangan.

Semua organisasi membuat keputusan pemilihan. Dan kebanyakan mereka melakukannya secara tidak formal. Organisasi yang lebih kecil, semakin besar kemungkinannya untuk melakukan pendekatan informal untuk keputusan pemilihan.

Banyak peringkat dalam proses pemilihan dan perintah itu berbeza bukan sahaja dalam organisasi, tetapi juga dalam jenis dan tahap kerja yang harus diisi, biaya melaksanakan fungsi tertentu pada setiap tahap, dan keberkesanan setiap tahap dalam menyaring calon yang tidak memenuhi persyaratan. Tahap dalam proses pemilihan yang biasanya digunakan terdiri dari.

- a. Temuduga awal
- b. Penyiapan borang permohonan kerja
- c. Temu bual kerja
- d. Ujian pemilihan
- e. Semak rujukan dan latar belakang
- f. Pemeriksaan fizikal
- g. Temu bual dengan penyelia
- h. Keputusan pengiktirafan

Pengurus kakitangan menggunakan proses pemilihan untuk membuat keputusan pengambilan pekerja. Proses pemilihan bergantung kepada tiga input penting. Maklumat mengenai analisis kerja memberikan penerangan pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standard prestasi seperti yang diperlukan oleh kedudukan. Rancangan sumber manusia memberitahu pengurus kakitangan bahawa terdapat peluang pekerjaan. Akhirnya, penarikan balik supaya pengurus personel mendapat sekumpulan orang untuk dipilih. Tiga input ini menentukan keberkesanan proses pemilihan.

Di samping itu, pengurus kakitangan mesti menghadapi sekurang-kurangnya tiga cabaran, iaitu cabaran bekalan, etika dan organisasi. Cabaran-cabaran ini sering menghalang proses pemilihan.

8. Tantangan-Tantangan Suplai

Semakin banyak pemohon yang berkecukupan, lebih mudah bagi jabatan kakitangan untuk memilih pekerja baru yang berkecukupan. Pada hakikatnya, banyak kekosongan jawatan, seperti keperluan pengurus profesional hari ini, sangat sukar untuk dipenuhi. Pembekalan terhad menyebabkan organisasi tidak bebas untuk memilih calon pekerja terbaik.

9. Tantangan-Tantangan Ethis

Pengambilan pekerja baru kerana hubungan keluarga, memberi komisen dan pekerja penempatan pejabat, atau kerana rasuah, adalah semua cabaran untuk pengurusan organisasi. Jika piawaian etika ini dilanggar, pekerja baru boleh dipilih dengan tidak sesuai.

10. Tantangan-Tantangan Organisasional

Proses pemilihan bukan matlamat akhir, tetapi infrastruktur yang mana organisasi berusaha untuk mencapai matlamat dan objektifnya. Secara semula jadi, organisasi menghadapi batasan, seperti belanjawan atau sumber lain yang mungkin menghalang proses pemilihan. Selain itu, pelbagai strategi, dasar dan taktik organisasi juga merupakan sempadan.

11. Mekanisme Pengambilan Keputusan Pengangkatan

Pakar sumber manusia masih menghadapi kesukaran untuk menggunakan sumber maklumat untuk membuat keputusan pelantikan yang

paling berkesan. Terdapat empat faktor faktor untuk mengintegrasikan maklumat dan membuat keputusan pemilihan: model tambahan, pelbagai batas, rintangan berganda, dan padanan profil.

a. Model Aditif/kompensatori

Model tambahan adalah pendekatan statistik murni untuk membuat keputusan. Apabila menggunakan model positif, pakar sumber manusia hanya menggambarkan skor ujian yang diperolehi oleh pemohon kerja kepada beberapa nombor biasa, selepas itu ditambah.

Model tambahan adalah kompensasi dalam arti bahawa skor tertinggi pada satu ciri dapat menembusi skor rendah pada ciri-ciri lain. Skor yang tinggi pada keupayaan mekanikal mengkompensasi skor yang rendah pada pengalaman dan wawancara.

b. Pisah Batas Ganda

Jika andaian hubungan pampasan antara pemboleh ubah ramalan adalah tidak betul, kaedah membuat keputusan lain mungkin diperlukan. Dalam kaedah berbilang potongan, pemohon kerja dikehendaki mempunyai tahap minimum setiap pemboleh ubah ramalan. Pemisahan dua kali adalah model pemilihan tanpa pampasan.

c. Rintangan Ganda

Dalam model pemecah aditif dan berbilang, keputusan dibuat tidak berurutan. Setiap pemohon mengambil semua ujian ramalan, dan organisasi terus membuat keputusan untuk melantik atau menolak pemohon. Seleksi lebih kerap merupakan proses yang berurutan, di mana pemohon menjalani beberapa peringkat ujian sebelum dipilih yang akan dilantik sebagai pekerja. Kaedah rintangan berganda ialah pendekatan berpecah had ganda.

Salah satu kesukaran untuk berhadapan dengan pelbagai rintangan adalah sekatan pelbagai. Pada peringkat pertama dalam proses, sampel pemohon kerja adalah relatif tidak terbatas. Apabila pemohon meneruskan proses seterusnya, semakin banyak pemohon ditolak. Apabila kumpulan akhir pemohon mencapai halangan terakhir, mereka mewakili sampel pemohon yang sangat dipilih, membuat kesahihan rintangan akhir sangat sukar.

d. Pencocokan Profil

Pemadanan profil mengandaikan bahawa tahap pemboleh ubah yang ideal mesti dimiliki oleh pemohon, dan bukannya tahap minimum yang mesti dipenuhi atau diluluskan. Dalam profil sepadan, kumpulan pekerja yang baik dan buruk dikenal pasti. Pemohon dalam kumpulan ini diukur pada beberapa pemboleh ubah ramalan. Dalam profil sepadan, pemohon kerja yang dilantik adalah pemohon yang paling dekat dengan profil ideal pekerja yang berjaya.

e. Pusat Penilaian

Teknik pusat penilaian adalah proses menilai calon yang berpotensi untuk pengurusan dari tiga sumber:

- 1) Pelbagai teknik penilaian, seperti ujian keadaan, ujian keupayaan mental, dan ujian minat.
- 2) Kaedah tersusun untuk membuat kesimpulan dari teknik tersebut kerana penilai dilatih untuk membezakan tingkah laku calon yang berkesan dan tidak berkesan.
- 3) Mengumpul penilaian dari pelbagai penilai untuk menilai tingkah laku setiap calon.
- 4) Pusat penilaian mempunyai beberapa objektif:
 - a) Seleksi individu untuk pekerjaan tertentu, biasanya pekerjaan managerial.
 - b) Identifikasi individu yang memiliki potensi berkembang di dalam organisasi.
 - c) Diagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasional dan individu; meningkatkan seleksi organisasi terhadap tenaga managerial berbakat, khususnya untuk manajemen lapisan pertama; memperbanyak kelompok karyawan yang menjadi tempat penyeleksian para manajer.

Teknik pusat penilaian awalnya digunakan untuk memilih dan menggalakkan lapisan penyelia atau lebih rendah, tetapi kini teknik ini juga digunakan untuk pengurusan pertengahan. Tahap penilaian adalah salah satu kaedah yang paling kuat untuk mengenal pasti pengurusan yang berpotensi. Teknik ini biasanya digunakan apabila sekumpulan pemohon sedang dipertimbangkan untuk pelantikan atau dipromosikan ke kedudukan pengurusan.

Terdapat banyak variasi dalam menganjurkan pusat penilaian. Antara kepelbagaian antara program pusat penilaian ialah: perbezaan dalam tujuan dan penggunaannya (contohnya, pemilihan, promosi, latihan dan pembangunan), panjang proses penilaian pusat (dari satu hari ke satu minggu), nisbah penilaian dengan orang yang dinilai, tahap latihan penilaian, bilangan kumpulan menilai, dan banyak dan jenis penilaian dan instrumen latihan yang digunakan.

Kaedah pusat penilaian menawarkan kelenturan yang hebat. Kandungan khusus dan reka bentuk khusus pusat penilaian boleh disesuaikan dengan ciri-ciri pekerjaan.

Semasa pusat penilaian, peserta menghabiskan sebahagian masa mereka dalam pelbagai latihan dan pengalaman berstruktur. Reka bentuk latihan ini didasarkan pada bentuk kedudukan atau kedudukan pengurus yang akan diduduki oleh peserta. Matlamatnya ialah untuk mewujudkan situasi di pusat penilaian yang permintaannya sangat serupa dengan tuntutan pengurusan sebenar. Dengan meletakkan peserta dalam keadaan mengejek dan secara sistematik mengamati tindak balas mereka, adalah mungkin untuk menilai secara objektif mungkin keupayaan peserta semasa terlibat dalam perlakuan yang diperlukan untuk prestasi yang berjaya dalam kedudukannya.

Kerana kos yang tinggi menghantar individu ke pusat penilaian, pengurus mesti berhati-hati dalam menentukan siapa yang akan dihantar. Pengurus mesti berhati-hati dalam menentukan siapa yang akan dihantar. Pengurus mesti menghantar individu yang memerlukan maklumat tambahan untuk membuat keputusan penempatan atau promosi, individu yang keperluan latihannya tidak jelas, atau individu yang dapat belajar dari pengalaman pusat penilaian. Pemohon untuk kerja kemasukan seperti juruwang bank biasanya bukan calon yang mempunyai kesan yang baik terhadap pusat penilaian. Pengurus perlu mengetahui bahawa pusat latihan boleh memberi kesan negatif kepada orang yang tidak dipilih, memberi kesan kepada kerjaya, dan memberi tekanan kepada peserta dan bukan peserta.

Semua pusat menilai dimensi pekerjaan (dimensi pekerjaan) atau kecekapan kerja (kecekapan kerja).

Latihan dimensi dan pusat penilaian dibangun dari hasil analisis kerja. Latihan membolehkan penilai terlatih untuk melihat, merekam, memperjelas dan menilai tingkah laku yang berkaitan dengan pekerjaan

f. Proses Penilaian

Mari kita mulai membaca artikel ini untuk belajar lebih lanjut dan belajar tentang masalah ini. Setelah itu, Anda dapat mulai mengganggu dan mulai dari pusat:

- 1) Menetapkan matlamat.
- 2) Pengenalpastian kemahiran untuk diukur.
- 3) Memilih dan merekabentuk latihan untuk mengukur kemahiran tersebut.
- 4) Melatih penilai.
- 5) Merancang jadual aktiviti.
- 6) Tentukan prosedur untuk menilai dan memerhatikan prestasi para peserta.
- 7) Membangunkan prosedur untuk mengembalikan keputusan kepada peserta dan pengurus.
- 8) Pengesahan hasil yang diperolehi.

Untuk menilai prestasi, seseorang mesti mempunyai kepakaran dalam beberapa bidang:

- 1) Pengetahuan mengenai teknik penaksiran dan jenis kelakuan yang mereka reka untuk menghasilkan.
- 2) Pengetahuan tentang pelbagai dimensi dan contoh tingkah laku yang berkaitan dengannya.
- 3) Kepakaran, pemerhatian, dan rakaman tingkah laku.
- 4) Pengetahuan prosedur penilaian dan penilaian.
- 5) Sekiranya sesuai, pengetahuan mengenai prosedur maklum balas.

Dalam kaedah penyelidikan pusat, nilai-nilai dari pelbagai penilai dikumpulkan dalam menilai tingkah laku setiap calon. Manfaat untuk mengumpul nilai-nilai ini adalah ketiadaan calon-calon yang menjadi subjek penilai hanya kerana pertimbangan atau penilaian lebih daripada satu penilai cenderung lebih dipercayai dan sah, pengumpulan nilai meningkatkan ketepatan penilaian yang dijalankan secara menyeluruh Dalam setiap latihan, setiap calon biasanya dinilai oleh penilai yang berbeza Walaupun

penilaian oleh evaluator dilakukan secara mandiri, penilaian harus digabungkan menjadi pemahaman keseluruhan dari dimensi kepentingan. setiap calon.

Reka bentuk pusat penilaian berbeza-beza, bergantung kepada objektif. Bagi pemilihan sumber manusia, pusat penilaian boleh menilai kemahiran tertentu, menjalankan latihan yang sama dengan tahap kesukaran, dan memberi maklum balas yang terhad kepada peserta.

g. Aktifitas Pusat Penelitian

Aktiviti yaang dimasukkan ke dalam pusat penilaian dirancang untuk memberi peluang kepada penilai untuk melihat penyertaan dalam pelbagai tingkah laku. Aktiviti pusat penilaian termasuk:

- 1) Latihan dalam bola keranjang
- 2) Perbincangan kumpulan
- 3) Ujian individu
- 4) Temuduga
- 5) Permainan perniagaan

Latihan bakat adalah aktiviti selama dua jam di mana pemimpin dijangka membaca dan menjawab serangkaian maklumat dan surat-menyurat lain. Arah umum menunjukkan bahawa peserta membayangkan bahawa mereka berada dalam kedudukan pengurusan seseorang yang telah berhenti atau mati, dan mereka berada di pejabat pada hari Sabtu pagi, dan mereka mempunyai dua jam untuk membaca surat itu sebelum mereka meninggalkan bandar selama satu minggu. Gimnastik dalam bakul biasanya direka untuk mengukur kecekapan komunikasi lisan dan tulisan, reka bentuk, ketajaman, inisiatif, dan kepakaran organisasi.

Perbincangan Kumpulan Peserta dalam pusat penilaian biasanya terlibat dalam satu atau dua kumpulan (perbincangan kumpulan). Untuk merancang keadaan kumpulan kerja, pemimpin kumpulan boleh dipilih.

Ujian Individu Peserta di pusat penilaian boleh diminta untuk melengkapkan pelbagai ujian kakitangan. Serangkaian ujian boleh menjadi gabungan ujian kecerdasan, ujian personaliti, ujian sikap, dan ujian yang mengukur sikap pengurusan dan pengawasan.

Temu bual Peserta dalam pusat penilaian biasanya terlibat dalam sekurang-kurangnya satu wawancara dengan satu atau beberapa markah. Fokus temu duga sangat bergantung kepada perancangan dan perkembangan kerjaya. Dalam situasi tertentu, bentuk biografi yang telah diisi oleh peserta dapat digunakan sebagai dasar untuk wawancara. Temubual tipikal termasuk latar belakang pendidikan, aktiviti sampingan, jangkaan masa depan dan kepentingan peribadi dan minat.

Pusat Perniagaan Secara amnya, pusat-pusat penilaian termasuk beberapa jenis permainan perniagaan (permainan perniagaan) seperti orang yang terlibat dalam menyelesaikan masalah pengeluaran atau latihan bertindak. Arahan permainan biasanya meniru situasi sebenar dan menghendaki peserta untuk bermain dan membuat keputusan kumpulan.

h. Keunggulan Pusat Penilaian

Prestasi yang mengagumkan pusat penilaian dalam meramalkan keberkesanan pengurusan tidak mengejutkan. Teknik ini mempunyai ciri-ciri yang sangat penting :

- 1) Teknik pusat penilaian membolehkan penilaian bergantung kepada pemerhatian sampel relatif terhadap tingkah laku peserta sebenar.
- 2) Tingkah laku peserta diperhatikan dalam situasi yang dirancang untuk mencerminkan keperluan dan tuntutan situasi kerja sebenar dengan seberapa tepat yang mungkin.
- 3) Penilaian berdasarkan gabungan pertimbangan dari beberapa penilai. Pengumpulan pertimbangan dari beberapa penilai akan membantu menyangkal kecenderungan peribadi, tanggapan palsu, dan kesimpulan yang tidak berasas.

i. Kelemahan Pusat Penilaian

- 1) Pusat penilaian yang mahal. Ini kerana:
- 2) Reka bentuk dan kos pembangunan yang meluas.
- 3) Kos untuk menyewa atau memiliki kemudahan pusat penilaian.
- 4) Masa kerja dibazirkan dari penilai (biasanya pengurus yang lebih senior).
- 5) Masa kerja yang hilang terbuang dari orang yang dinilai.

- 6) Mengenai isu latihan penilai, terutamanya dalam syarikat yang percaya - dengan beberapa justifikasi - bahawa nilai terbaik adalah pengurus baris berpengalaman daripada psikolog terlatih.
- 7) Persoalan timbul sama ada tingkah laku itu adalah kriteria terbaik untuk penilaian. Kesukaran yang lebih besar timbul dalam menentukan langkah-langkah penilaian apa yang harus digunakan untuk setiap latihan.
- 8) Pemakaian mod pusat penilaian tanpa menganalisis dengan teliti keperluan untuk kaedah ini, dan tanpa persediaan yang mencukupi untuk menggunakannya dengan bijak.
- 9) Penerimaan buta pusat data penilaian tanpa mengambil kira maklumat lain mengenai calon, seperti prestasi masa lalu atau semasa.
- 10) Kecenderungan untuk menghakimi hanya "keberkesanan latihan", berbanding prestasi berbanding dimensi perilaku individu, seperti banyak dimensi yang melampaui keupayaan penilai untuk menilai masing-masing setiap dimensi secara individu.
- 11) Kawalan lemah terhadap maklumat yang dihasilkan semasa penilaian. Contoh: kebocoran penilaian pusat penarafan kepada pengurus operasi.
- 12) Kegagalan untuk menilai manfaat program dari segi manfaat relatif dari segi nilai rupiah.
- 13) Maklum balas yang tidak mencukupi untuk peserta.

Keandalan dan Validitas Pusat Penilaian

Kebolehpercayaan pusat-pusat penyelidikan biasanya agak tinggi kerana penilai dilatih untuk melihat dan bertindak balas terhadap jenis tingkah laku yang sama dan kerana penilai sering diminta untuk menilai tingkah laku tertentu yang diamati dari peserta. Di akhir pusat penilaian, setiap peserta diberi maklum balas tertentu mengenai kelebihan dan kelemahan mereka daripada pemerhati. Manfaat lain dari teknik pusat penilaian adalah bahawa ia mengajar penilai kepentingan dimensi kepimpinan dan bagaimana untuk memerhatikannya.

12. Keteerbatasan Proses Seeleksi

Teknik pemilihan bukan cara yang pasti untuk meramalkan apa yang orang akan "lakukan," walaupun teknik ini mungkin mempunyai keupayaan untuk melakukannya.

Tidak peduli seberapa baik sistem pemilihan dirancang, kesilapan akan berlaku juga. Satu punca kesilapan ialah pemilihan orang yang kemudiannya gagal memenuhi tugasnya. Organisasi pasti cuba meminimumkan kegagalan yang timbul dari kesalahan pemilihan. Dari perspektif pemohon atau organisasi, sumber kesalahan kedua adalah jauh lebih serius.

Kejayaan atau kegagalan dalam organisasi merupakan akibat yang rumit dari interaksi antara ciri-ciri individu dan persekitaran kerja. Pengukuran prestasi menimbulkan beberapa isu dan memastikan tahap prestasi yang sangat sukar.

Oleh kerana kerumitan dan batasan teknik pemilihan, psikologi menegaskan bahawa teknik pemilihan mesti disahkan. Matlamatnya adalah untuk mengurangkan kesilapan pemilihan dan menyediakan organisasi dengan maklumat yang berkaitan dengan pelaksanaan teknik pemilihan yang bersesuaian.

Masa dan kos yang dikurangkan dalam membuat keputusan mengenai pemilihan dan pelantikan sumber manusia juga perlu diambil kira. Faktor-faktor seperti perbelanjaan pengiklanan, yuran agensi penempatan, bahan ujian, masa yang dihabiskan calon temu-meninjau, yuran peperiksaan fizikal, dan pelbagai kos berkaitan lain adalah penting untuk dikenalpasti. Kos perekrutan yang tinggi menyebabkan seorang pekerja dapat menjadi sangat mahal untuk sebuah syarikat

13. Memaanusiawikan Prooses Seeleksi

Dalam membuat keputusan pemilihan, tumpuan adalah untuk mengenal pasti orang yang mempunyai pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang diperlukan oleh kerja yang akan diisi.

Trend hari ini terhadap peningkatan kerja dan persekitaran kerja ditujukan untuk mewujudkan kualiti kehidupan kerja yang lebih memuaskan bagi orang ramai dalam menjalankan tugas mereka. Seiring dengan trend gejala ini, minat aktif dalam mengingat keperluan individu dalam keputusan pemilihan telah muncul.

Pendekatan yang paling penting adalah untuk memberikan gambaran mengenai kerja realistik. Dalam membuat keputusan untuk menjawab tawaran kerja, individu dibentangkan dengan maklumat yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai asas untuk keputusan mereka. Prinsip ini pastinya boleh digunakan untuk situasi promosi dan perpindahan serta pelantikan orang. Pratonton pekerjaan yang realistik (RIP)

Maklumat mengenai pekerjaan untuk calon pekerja tanpa gangguan atau penyimpangan makna. Dalam lukisan awal tradisional, kerja dipersembahkan sebagai eksentrik dan mungkin menjanjikan yang mungkin. gambaran keseluruhan kerja.

Manfaat strategi sedemikian akan memberikan kepuasan yang lebih besar kepada individu dan mengurangkan kekacauan akibat pembebasan pekerja, ketidakhadiran, aduan dan sebagainya dalam organisasi. Individu mestilah mengorbankan matlamat mereka. Pengambilan yang dirancang dengan baik dapat memberi manfaat kepada organisasi dan rakyat.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan seleksi?
2. Sebutkan dua prinsip dasar proses seleksi!
3. Sebutkan 9 metode seleksi yang biasa di gunakan!
4. Sebutkan elemen dasar proses seleksi!
5. Sebutkan empat faktor metode untuk mengintegrasikan informasi dan membuat keputusan seleksi!

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*.
Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 9:

SELEKSI SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai seleksi SDM, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Metode Dalam Perencanaan SDM
2. Mengetahui Metode Kuantitatif Perencanaan SDM
3. Metode Kualitatif Perencanaan SDM

B. URAIAN MATERI

1. Metode Dalam Perencanaan SDM

Perancangan HR atau perancangan tenaga kerja adalah satu proses untuk menghitung dan merancang keperluan pekerja yang paling optimum bagi syarikat. Aktiviti ini merupakan salah satu langkah pertama untuk mewujudkan bilangan pekerja yang sesuai dengan keperluan syarikat. Ini bermakna ia tidak terlalu berlebihan supaya ia tidak cekap atau kurang bilangan pekerja supaya ia perlahan untuk menjangka pembangunan perniagaan.

Terdapat tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perancangan HR. Faktor pertama ialah anggaran bilangan pekerja yang akan pergi (sama ada secara semulajadi melalui proses persaraan) atau disebabkan peletakan jawatan. Data pekerja yang akan bersara dapat dilihat dari pangkalan data pekerja, sementara tren pekerja yang meletak jawatan dapat dilihat dalam tren turnover karyawan dalam tiga tahun terakhir.

Faktor kedua ialah rancangan perniagaan syarikat untuk masa depan; sama ada untuk mengembangkan pasaran dan membuka cawangan perniagaan baru. Atau sebaliknya, akan menghadapi penurunan jualan supaya operasi perniagaan akan dipendekkan lagi. Pelan perniagaan ini sangat penting untuk proses perancangan untuk jumlah keperluan HR.

Faktor ketiga yang harus dipertimbangkan dalam perancangan HR adalah sumber kewangan syarikat. Adakah syarikat mempunyai belanjawan yang mencukupi untuk mengekalkan jumlah pekerja atau juga untuk membuat

penambahan. Atau sebaliknya, keadaan kewangan syarikat semakin sukar jadi ia mesti dibuang.

Dalam meramalkan jumlah pekerja yang diperlukan, syarikat boleh menggunakan dua kaedah. Kaedah pertama sering disebut sebagai kaedah analisis trend. Kaedah ini digunakan untuk meramalkan keperluan pengambilan baru berdasarkan aliran trend pekerja masa lalu. Sebagai contoh: bilangan juruteknik pada akhir setiap tahun selama lima tahun berturut-turut dikira dan direkodkan. Matlamatnya adalah untuk mengenal pasti trend dalam pembangunan bilangan juruteknik yang diperlukan pada masa akan datang. Berdasarkan nombor trend ini, maka kita dapat menganggarkan jumlah pekerja yang perlu direkrut.

Kaedah kedua ialah analisis nisbah. Kaedah ini digunakan untuk meramalkan bilangan rekrut baru berdasarkan nisbah antara faktor-faktor tertentu (contohnya, jumlah pendapatan) dan bilangan pekerja yang diperlukan (contohnya: jumlah pekerja diperlukan).

2. Metode Perencanaan Kuantitatif

Perancangan dari atas ke bawah Tujuan model ini adalah: jumlah tenaga kerja yang diperlukan diselaraskan kepada rancangan keseluruhan syarikat. Peningkatan kos buruh boleh disimulasikan supaya dapat melihat kesan keuntungan syarikat. Misalkan:

Kos buruh tidak boleh melebihi 40% daripada keuntungan, jadi purata bilangan pekerja yang boleh digunakan adalah berdasarkan unjuran keuntungan, menggunakan formula:

$$\text{Rata}^2 \text{ pegawai Yang dibutuhkan} = \frac{\text{Pendapatan thn}}{\text{biaya rata}^2 \text{ per kepala}} \times 40\% \quad \text{Jika}$$

aplikasi ditingkat salesman, sbb:

$$\begin{aligned} \text{Jml salesman} &= \frac{\text{proyeksi pendapatan thn}}{\text{target penjualan perseorangan}} \\ \text{Ygdibutuhkan} &= \end{aligned}$$

Perencanaan dari bawah keatas

Model ini bermula dari kumpulan kerja terkecil yang menghasilkan anggaran keperluan pekerja untuk tahun berikutnya untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Dengan formulasi:

Jumlah TK = Tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya.

3. Metode Kualitatif Perencanaan SDM

Analisis kualitatif yang digunakan adalah berdasarkan kepada hubungan semantik antara perubahan yang dikaji. Tujuannya adalah untuk menjawab rumusan masalah penyelidikan melalui makna hubungan antara perubahan. Sebagai contoh, prinsip-prinsip organisasi pembelajaran telah ditentukan berdasarkan rujukan perpustakaan. Jadi hubungan dengan prestasi pekerja. Atas sebab ini, adalah perlu untuk menentukan teori-teori apa yang akan digunakan untuk analisis kualitatif. Sebagai contoh, dengan menggunakan teori Peter Senge yang kandungannya terdapat lima prinsip organisasi pembelajaran yang termasuk pemikiran sistem, penguasaan peribadi, model mental, penglihatan bersama, dan pembelajaran pasukan. Sudah tentu pilihan teori adalah berdasarkan sebab saintifik dan / atau logik dan diselaraskan kepada jenis organisasi. Ditambah dengan hasil penyelidikan terdahulu, sintesis kajian empirik serta ringkasan metodologi yang digunakan dalam kajian terdahulu dan rangka penyelidikan telah dirumuskan. Dalam analisis kualitatif rangka kerja ini tidak kaku. Boleh diubah mengikut realiti di atas tanah.

Dengan mengandaikan data yang telah dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan responden dan pakar serta penggunaan laporan, penyelidik mesti mengkategorikan data yang dikumpulkan mengikut tujuan kajian. Sebagai contoh jika anda menumpukan pada menganalisis hubungan antara dua pembolehubah utama, prinsip organisasi pembelajaran boleh dikategorikan sebagai kumpulan X dan prestasi pekerja sebagai kumpulan Y. Katakan kaedah analisis telah ditentukan dari beberapa pendekatan seperti analisis domain, analisa percukaian, analisa konflik, analisis budaya, dan analisis perbandingan konstan.

Dalam analisis domain, hubungan semantik diperlukan. Intinya adalah untuk mencari dan mendapatkan gambaran umum atau pemahaman yang menyeluruh tentang fenomena aspek HRM yang dikaji. Apa yang diharapkan dari analisis ini adalah pemahaman tahap permukaan bagi domain atau

kategori konsep tertentu. Hubungan semantik boleh menjadi aspek jenis, sebab dan akibat, sebab / persepsi, fungsi, dan ciri-ciri. Sebagai contoh daripada pembolehubah pusat X dan Y; dari segi jenis, iaitu prestasi adalah satu jenis kejayaan organisasi pembelajaran. Kemudian dilihat dari sebab-sebabnya menjelaskan bahawa prestasi pekerja telah dicapai mengikut piawaian kerana penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran yang efektif. Berdasarkan sebab / persepsi, pekerja nampaknya bermotivasi untuk melakukan yang tinggi kerana prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dapat membina motivasi. Dari segi fungsi, penerapan prinsip organisasi pembelajaran partisipatif dapat menarik pekerja untuk mengetahui dan memahaminya. Walaupun kajian tentang ciri-ciri prestasi nampaknya menjadi sebahagian daripada ciri-ciri kejayaan penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran.

Contoh seterusnya adalah analisis taksanomi yang memberi tumpuan kepada satu domain (struktur domain dalaman) dan koleksi benda / elemen yang sama. Sebagai contoh, organisasi pembelajaran taksanomi (X) yang terdiri daripada fungsi dan ciri-ciri organisasi pembelajaran. Kemudian fungsi organisasi diterjemahkan ke dalam fungsi masuk dan keluar dari organisasi. Dan selanjutnya dipecahkan kepada beberapa sub fungsi. Dari segi ciri-ciri, ia dapat menjelaskan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran sama ada dari segi fizikal dan bukan fizikal. Sisi fizikal mempunyai pelbagai ciri setiap elemen. Walaupun dari sisi bukan fizikal, pelbagai ciri-ciri prinsip pembelajaran organisasi digambarkan. Begitu juga, kategori prestasi (Y) boleh diterjemahkan ke dalam ciri prestasi dalam bentuk proses, output, dan hasil termasuk butiran ciri-ciri unsur-unsur.

Penyelidikan kualitatif memerlukan penggunaan pendekatan holistik. Penyelidik mesti menjadikan dirinya sebahagian daripada objek kajian. Contohnya dalam kes ini adalah dalam organisasi pembelajaran. Di sini penyelidik mesti (1) menghargai organisasi yang sedang dicap dan apa yang dikaji, (2) melakukan kategori analisis domain bagi pembolehubah X dan Y, (3) mengenalpasti maklumat domain berbanding dengan domain lain, (4) membuat dan mengembangkan diagram skematik dan perhubungan pemetaan (5) penerangan tentang hubungan antara domain dan antara pembolehubah, mengkaji persamaan dan perbezaan dan tema penemuan dari gejala yang dikaji, (6) menimbulkan tema alternatif untuk analisis, dan (7) sentiasa menghubungkan setiap tema alternatif dengan teori-teori yang digunakan.

Untuk mendapatkan penerangan mendalam, penyelidik mesti menulis perkara-perkara utama yang terdapat di lapangan dan dari kajian literatur. Kemudian selanjutnya secara terperinci terperinci dari peristiwa-peristiwa berikut kronologi dan penyebabnya. Penilaian pendapat pakar, pengurusan, responden, dan dari para penyelidik sendiri sangat penting untuk ditulis secara komprehensif. Dengan tema budaya penyelidik mesti mencari benang penemuan yang sama di dalam bidang yang kemudiannya dikaitkan dengan, sebagai contoh, pelbagai aspek pemakaian prinsip-prinsip pembelajaran organisasi dan prestasi pekerja. Begitu juga, perlu mencari nilai dan premium yang sangat berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, HRM dan prestasi pekerja. Semua analisis yang berasal dari pandangan teoritis, faktual dan logik sangat membantu dalam mencapai kejayaan penyelidikan kualitatif.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa definisi Perencanaan sumber daya manusia?
2. Sebutkan tiga faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan!
3. Jelaskan dua metode dalam memprediksi jumlah pegawai yang dibutuhkan!
4. Apakah manfaat dari metode kualitatif dalam SDM!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung:PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung:Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 10:

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan SDM, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Lingkungan Eksternal Perencanaan SDM
2. Mengetahui Keputusan Organisasional
3. Mengetahui Faktor-Faktor Persediaan Karyawan.

B. URAIAN MATERI

1. Lingkungan Eksternal Perencanaan SDM

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 1997, p. 55-57)

Lingkungan Eksternal

Perubahan alam sekitar sukar untuk diramal dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak dapat diramalkan dalam jangka panjang.

- a. Pembangunan ekonomi mempunyai pengaruh besar tetapi sukar untuk dianggarkan. Sebagai contoh kadar inflasi, pengangguran dan kadar faedah sering kali menentukan faktor-faktor perniagaan yang dihadapi oleh syarikat.
- b. Keadaan sosial-politik-undang-undang mempunyai implikasi untuk perancangan sumber manusia melalui pelbagai peraturan dalam bidang kakitangan, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Manakala perubahan teknologi semasa bukan sahaja sukar untuk diramal tetapi juga sukar untuk dinilai. Perkembangan pesat komputer merupakan contoh yang jelas tentang bagaimana perubahan teknologi menyebabkan kekacauan dalam sumber manusia.
- d. Pesaing adalah satu lagi cabaran luaran yang akan memberi kesan kepada permintaan sumber manusia organisasi. Sebagai contoh, pengurus "cetak

rompak" akan memaksa syarikat untuk sentiasa menyediakan penggantian mereka melalui jangkaan dalam perancangan sumber manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Keputusan organisasi utama memberi kesan kepada permintaan sumber manusia.

- a. Pelan strategik syarikat adalah keputusan yang paling berpengaruh.
- b. Ini mengikat syarikat dalam jangka panjang untuk mencapai matlamat seperti kadar pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasaran baru. Matlamat ini menentukan bilangan dan kualiti pekerja yang diperlukan pada masa akan datang.
- c. Dalam jangka pendek, perancang menerjemahkan pelan strategik ke dalam operasi dalam bentuk belanjawan. Saiz belanjawan adalah kesan jangka pendek yang paling penting ke atas keperluan sumber manusia.
- d. Jualan ramalan dan pengeluaran, walaupun tidak tepat kerana belanjawan juga menyebabkan perubahan dalam keperluan kakitangan jangka pendek.
- e. Pengembangan perniagaan bermaksud keperluan sumber manusia baru.
- f. Begitu juga, penyusunan semula atau reka bentuk semula pekerjaan secara radikal boleh mengubah keperluan dan memerlukan tahap kemahiran yang berbeza dari pekerja masa depan.

3. Faktor-Faktor Persediaan Karyawan.

Permintaan untuk sumber manusia diubahsuai oleh aktiviti pekerja. Pencen, penamatan, penamatan, dan kematian semua menimbulkan keperluan untuk kakitangan. Data lalu mengenai faktor-faktor ini dan trend perkembangan mereka boleh menjadi panduan perancangan yang tepat.

Perancangan HR sangat berguna untuk syarikat, terutama dalam usaha mereka untuk merealisasikan rancangan perniagaan. Di samping manfaat umum yang disebutkan di atas beberapa manfaat perancangan HR yang lebih spesifik adalah:

- a. Ketersediaan tenaga kerja yang tepat, termasuk dalam jumlah tempat, dan pada masa yang tepat.
- b. Pembangunan kerjaya pekerja boleh disusun dengan lebih baik.
- c. Masa peralihan antara pekerja lama dan baru boleh dipendekkan.
- d. Pengambilan boleh dilakukan tanpa tergesa-gesa.
- e. Pengurus memerlukan sedikit masa untuk mengenali kedudukan baru.

Dengan tugas yang dirancang, pengurus selain menjadi lebih akrab dengan semua aspek operasi syarikat juga boleh membina rangkaian kawan dalam syarikat yang akan memudahkan kerjasama.

Tidak perlu membajak bermakna juga tidak perlu membayar yuran perpindahan yang besar.

Manfaat keseluruhan yang disebutkan di atas akan meningkatkan produktiviti pekerja, dan dengan sendirinya juga akan meningkatkan keuntungan syarikat.

Bagi pekerja, semua yang boleh meningkatkan moral antara mereka. Pekerja akan mengalami tuntutan untuk mencapai kecemerlangan dalam situasi pekerjaan penuh, tidak terdapat pengangguran yang jelas. Semua bekerja dan memainkan peranan yang jelas dalam usaha syarikat untuk mencapai matlamat perniagaannya.

a. Permasalahan Perencanaan SDM di Indonesia.

Walaupun faedah yang boleh diperoleh oleh syarikat dari pelan HR jelas, terdapat beberapa halangan yang memerlukan perhatian dan mencari penawar.

- 1) Dalam keadaan perniagaan di Indonesia, di mana masih terdapat mitos mengenai tenaga kerja dan budaya murah yang dapat diatur, maka akan sulit untuk menerapkan konsep perencanaan SDM.
- 2) Seperti kebanyakan program yang berkaitan dengan pekerjaan, perancangan HR adalah jangka panjang, hasilnya tidak muncul dengan serta-merta dan tidak berwujud. Perancangan HR dikatakan berjaya jika semua berjalan lancar.
- 3) Kualiti data dan maklumat yang digunakan untuk membangunkan pelan HR tidak semestinya benar dan betul. Tidak seperti bidang kewangan, pengeluaran dan kejuruteraan ini mudah dikalkulasikan.
- 4) Apa yang boleh disumbangkan oleh perancangan HR adalah gambaran yang mungkin, tidak semestinya tertentu, memandangkan salah satu pembolehubah yang paling penting adalah manusia sendiri.

Sebagai satu fungsi, perancangan HR masih agak baru dan merupakan satu gejala yang telah mulai mendapat perhatian yang besar di

kalangan perniagaan di Amerika Syarikat dalam dua dekad, tiga dekad. Ini membawa kepada pembentukan Persatuan Perancangan Sumber Daya Manusia (HRPS) pada tahun 1978, yang berpusat di New York.

Eksekutif di Amerika semakin menyadari peranan penting pengurusan HR secara umum, dan perancangan HR khususnya.

Kedua-duanya adalah penting dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti, mencari (merekrut) pekerja baru yang dipilih, mengekalkan profesional berpotensi, mempersiapkan orang-orang yang akan mengorbit untuk mengambil posisi teratas, dan bersedia untuk menghadapi tuntutan, keduanya akan datang dari masyarakat serta dari Kerajaan.

b. Bagaimana perencanaan SDM di Indonesia?

Kebanyakan syarikat di Indonesia masih agak baru, masih dalam tahap keusahawanan sehingga kebanyakan masih bergelut dengan masalah kelangsungan hidup & pertumbuhan. Bagi syarikat seperti ini, walaupun konsep perancangan perniagaan mungkin tidak diketahui, apalagi konsep perancangan HR.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia.”
2. Sebutkan manfaat perencanaan SDM yang sifatnya lebih spesifik!
3. Jelaskan masalah dalam ketersediaan SDM di Indonesia!
4. Apa sajakah yang termasuk dalam keputusan-keputusan Organisasional!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung:PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 11: PENEMPATAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penempatan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Penempatan SDM
2. Mengetahui Sistem Penempatan SDM
3. Mengetahui Sistem PHK

B. URAIAN MATERI

1. Penempatan SDM

Penempatan bermakna memperuntukkan pekerja baru atau lama ke jawatan kerja tertentu. Penempatan terdiri daripada dua perkara: pekerja baru yang datang dari luar syarikat dan tugas kepada pekerja lama di tempat baru (memerlukan orientasi / pengenalan).

Dalam aliran ini terdapat tiga jenis penempatan, iaitu promosi, pemindahan dan penurunan. Setiap keputusan mesti disertakan dengan orientasi dan susulan, apa pun punca, seperti pengurangan, penggabungan, pengambilalihan atau perubahan dalaman lain.

a. Promosi dan Penggantian Tenaga Kerja

Promosi berlaku apabila pekerja dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab atau tahap. Secara umumnya diberikan sebagai anugerah, hadiah untuk usaha dan pencapaiannya pada masa lalu.

Pembuat keputusan boleh membezakan antara pekerja yang kuat dan lemah secara objektif. Keputusan sepatutnya mencerminkan prestasi pekerja individu, bukan berdasarkan pemilihan yang menyimpang. Pembuat keputusan tidak boleh mengikuti prasangka atau perasaan peribadi. Sekiranya aktiviti ini berdasarkan minat peribadi, sumber manusia syarikat

akan dikuasai oleh orang yang tidak kompeten, dan pada akhirnya prestasi syarikat akan menurun.

Intinya, manusia cenderung terus meningkatkan tahap kecekapan mereka. Walaupun tidak selalu benar, prinsip menyatakan bahawa prestasi baik seseorang dalam bidang tertentu tidak semestinya baik dalam bidang pekerjaan lain. Sebagai contoh, jika seorang juruteknik (jurutera) dari merekrut pekerja baru ke syarikat Pertamina, secara konsisten membuat penjimatan yang banyak dari aktiviti perubahan reka bentuk dalam penapisan, ini adalah salah satu contoh prestasi unggul juruteknik. Kemudian juruteknik itu dinaikkan pangkat untuk menjadi penyelia. Kemahiran yang diperlukan untuk menjadi penyelia yang boleh dipercayai sangat berbeza dari kemahiran yang diperlukan untuk menjadi seorang juruteknik yang boleh dipercayai. Sebagai hasil dari sistem promosi syarikat Pertamina akan mendapat dua kerugian, iaitu mempunyai penyelia yang tidak dapat diandalkan dan kehilangan seorang juruteknik yang mahir.

Terdapat juga model promosi sistem kekananan. Dalam sesetengah kes, pekerja kanan umumnya akan dipromosikan terlebih dahulu. Titik kanan di sini ialah pekerja mempunyai tempoh kerja terpanjang di syarikat. Pekerja yang dipromosikan ditentukan berdasarkan rekod kekananan yang sedia ada di syarikat. Alasan rasional untuk pendekatan ini adalah untuk menghapuskan atau mengurangkan promosi menyimpang

Penggantian tenaga kerja dapat terjadi karena :

- 1) Pelantikan jawatan.
- 2) Pemindahan kerja dan
- 3) Penamatan Kerja.

Pengangkatan dalam jabatan biasanya didasarkan atas di atas pada:

- 1) Prestasi kerja;
- 2) Disiplin kerja;
- 3) Kesetiaan;
- 4) Dedikasi;
- 5) Pengalaman;
- 6) Boleh dipercayai;
- 7) Serta kewujudan keadaan objektif yang lain supaya seseorang dilantik dalam kedudukannya.

Dalam konteks pentingnya menjalankan tugas pekerja atau buruh dan dalam rangka memupuk, pemindahan boleh dilakukan dan pemindahan tugas dalam satu kawasan atau ke kawasan lain..

b. Transfer dan Demosi

Pemindahan dan penurunan adalah dua aktiviti utama untuk pekerja lain di dalam syarikat. Pemindahan berlaku apabila pekerja berpindah dari satu tempat ke tempat lain yang tahapnya hampir sama sama ada tahap gaji, tanggungjawab, dan tahap struktur. Demokrasi berlaku apabila pekerja berpindah dari satu kedudukan ke tahap yang lebih rendah.

Pemindahan mungkin lebih bermanfaat untuk pekerja, kerana pengalaman kerja mereka akan meningkat dan mempunyai kemahiran baru dan dalam perspektif yang berbeza, mereka juga akan menjadi pekerja yang lebih baik supaya mereka menjadi calon yang kuat untuk promosi di masa depan. Pemindahan juga akan meningkatkan motivasi dan kepuasan individu.

Demo jarang menyebabkan keputusan positif untuk pekerja. Biasanya ini berlaku kerana masalah disiplin, pekerja diturunkan kerana prestasi yang buruk, atau kerana ketidakpatuhan terhadap disiplin kerja.

Satu masalah akan timbul akibat daripada demam, yang mana pekerja mungkin kehilangan motivasi kerja atau dapat meningkatkan keraguan yang diputuskan oleh keputusan demokrasi. Selain mempunyai pengaruh negatif terhadap pekerja lain, pekerja yang diturunkan juga semakin tidak produktif, dan kesetiaannya lebih buruk.

Pada dasarnya penurunan adalah bertujuan dengan tujuan yang baik, iaitu untuk mendorong atau merangsang pekerja yang tidak dapat melakukan pekerjaan mereka. Daripada menamatkan kerja, syarikat lebih memilih untuk mengekalkan pekerja dan diletakkan di bawah tanggungjawab yang lebih rendah.

c. Job Posting Program

Program Pengajian Kerja menyediakan maklumat kepada pekerja mengenai keperluan kerja pembukaan. Pengumuman kekosongan jawatan mengundang pekerja berkeelayakan untuk memohon. Biasanya diumumkan melalui buletin atau akhbar korporat surat khabar biasa dan elektronik. Kelayakan dan peruntukan lain biasanya diambil dari maklumat analisis

pekerjaan, melalui penamaan diri atau dengan cadangan penyeliaan, pekerja yang berminat boleh mengemukakan permohonan kepada jabatan HR.

Tujuan program Pengajian Kerja adalah untuk memberi galakan kepada pekerja untuk mendapatkan promosi dan pemindahan dan membantu jabatan HR dalam mengisi jawatan dalaman. Oleh itu, pengumuman kerja boleh menggabungkan kepentingan syarikat dengan kepentingan pekerja.

Bukan semua jawatan boleh melalui penyebaran tugas ini, biasanya hanya untuk jawatan peringkat rendah yang merupakan jabatan perkeranian, teknikal, dan pengawasan. Walau bagaimanapun, pekerjaan di peringkat yang lebih tinggi juga boleh diumumkan untuk memenuhi tuntutan pengesahan dan peluang pekerjaan yang sama, supaya pekerja yakin bahawa mereka boleh mengisi sebarang pekerjaan dalam syarikat.

Walaupun kebanyakan pencari kerja mencari promosi, banyak calon yang mencari pemindahan untuk mengembangkan kemahiran atau alasan peribadi mereka. Walaupun berlari untuk demosi mungkin juga menjadi piala bagi seseorang yang kecewa sehingga dia mencari pekerjaan yang lebih baik. Contohnya, surat dalam akhbar itu akan menurunkan kedudukan seorang wartawan kerana dalam jangka masa panjang profesion wartawan lebih menjanjikan.

Pencalonan sendiri juga digunakan oleh pengurus latihan. Banyak syarikat menggaji graduan sarjana untuk program latihan. Kemudian alumni latihan diberi peluang untuk menjalankan kedudukan yang diperlukann.

d. Beberapa Masalah Dalam Penempatan

Terdapat tiga perkara yang mendasari keputusan penempatan HR, iaitu keberkesanan, tindakan undang-undang dan pencegahan pemberhentian.

1) Efektivitas

Keberkesanan penempatan harus dapat meminimalkan kemungkinan kekacauan bagi pekerja dan perusahaan. Untuk mengurangkan keputusan kekacauan, kenaikan pangkat dan pemindahan mesti dibuat mengikut langkah-langkah pemilihan. Apabila penempatan ditubuhkan, pekerja baru mesti mendapat pengenalan

untuk mengurangi kebimbangan dan mempercepat sosialisasi dan pembelajaran.

2) Tuntutan Hukum

Pada masa ini hubungan pekerjaan yang tidak berdasarkan kontrak bertulis rasmi dipanggil hubungan pekerjaan sukarela dan terus dengan kelulusan. Kedua-dua pihak mesti memberitahu apabila perhubungan berakhir. Hak syarikat untuk memberitahu pekerja pada bila-bila masa tanpa sebab dikenali sebagai doktrin majikan. Doktrin ini menyatakan bahawa pemilik atau pengurusan mempunyai hak atas hak pekerja untuk kerja mereka. Secara ringkasnya, seorang pekerja boleh dipecat kerana alasan atau tidak ada sebab. Pada masa ini juga, kerajaan dan undang-undang telah menyekat hak ini, hakim harus mempelajari dengan teliti manual pekerja, janji pengurusan dan sumber lain untuk mencari kontrak pekerjaan. Walau bagaimanapun, pemberitahuan adalah dilarang oleh:

- a) Keadaan yang dikendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, kehamilan dan usia;
- b) Kegiatan Serikat Pekerja;
- c) Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja;
- d) Hak untuk menolak penugasan yang diyakini berbahaya atau mengancam nyawa;
- e) Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerjasama dalam penentuan harga.

Larangan lain dapat diterapkan sesuai dengan keadaan dan hukum lokal. Pemberhentian dapat ditentang bila dilakukan sewenang-wenang dan tidak adil. Juga tidak boleh bertentangan dengan kebijakan publik

3) Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif HRM adalah pencegahan pemisahan. Apabila jabatan HR boleh menghalang syarikat daripada kehilangan HR yang berharga, wang yang dilaburkan dalam pengambilan, pemilihan, orientasi dan latihan tidak hilang. Wang juga boleh diselamatkan dengan mengurangkan keperluan untuk menyebarkan baki pekerja. Melalui pendekatan proaktif pengurangan pekerja melalui peletakan jawatan

secara sukarela, kematian, pemberhentian dan penamatan boleh dikurangkan.

Peletakan jawatan sukarela. Peletakan jawatan sukarela dapat dikurangkan dengan meningkatkan keputusan kerja, kerja yang mencabar, penyeliaan yang berkualiti tinggi, dan peluang pertumbuhan bagi setiap pekerja. Pengurus dan jabatan HR terlibat dengan topik ini melalui latihan untuk penyelia, perancangan kerjaya dan aktiviti lain.

Kematian. Kematian sebagai sumber penamatan pekerjaan adalah salah satu sebab bagi pembangunan HRD untuk meningkatkan aktiviti keselamatan kerja, penjagaan kesihatan pencegahan, dan program kerja reka bentuk kerja untuk mengekalkan kesihatan pekerja. Beberapa sebab untuk menggunakan gabungan dewan sukan, arena jogging, gelanggang tenis dan kemudahan sukan lain adalah untuk menggalakkan para pekerja mengekalkan kesihatan fizikal mereka sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan boleh bekerja lebih lama.

Pemberhentian. Pemberhentian dikurangkan oleh beberapa syarikat dengan perancangan HR yang teliti. Dengan meramalkan keperluan buruh dalam beberapa tahun akan datang, majikan menghindari pemberhentian walaupun semasa kemelesetan buruk. Kemudian, kerana kepakaran mereka diperlukan untuk perniagaan berubah, aktiviti latihan dan pemindahan pekerja membantu syarikat untuk menyesuaikan cabaran ekonomi yang dihadapi ketika menyediakan jaminan pekerjaan untuk pekerja

"Persepsi majikan terhadap ketidakcekapan agak besar disebabkan ketidakcocokan kepakaran profesional dan keperibadian pekerja yang berpotensi dengan keperluan sebenar yang ditentukan dalam pekerjaan". Atas sebab ini, perlu mengemaskini sistem dan mekanisme kerja secara berkala mengikut perkembangan syarikat. Sebaliknya, 85% pekerja yang ditinjau oleh bank negara, kepercayaan akan menjamin keselamatan kerja bagi pekerja yang cemerlang.

Latihan dan pembangunan pekerja adalah satu lagi cara untuk mengurangkan penamatan akibat prestasi pekerja yang lemah. Melalui latihan yang berkesan, pekerja baru dan pekerja lama boleh diajar bagaimana mereka boleh berjaya.

2. Sistem Penempatan SDM

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, sebagai berikut :

a. Faktor Latar Belakang Pendidikan.

Latar belakang pendidikan pekerja semasa pendidikan terdahulu harus dipertimbangkan, terutama dalam proses menugaskan pekerja untuk menyelesaikan tugas kerja, dan menganggap otoritas dan tanggung jawab. Hubungan latar belakang pendidikan dengan penempatan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan, di samping itu, latar belakang pendidikan seseorang juga dapat merujuk kepada beban kerja dan tanggung jawab dilihat dari segi nilai yang diperoleh selama sekolah.

b. Faktor Kesihatan Fizikal dan Spiritual.

Kesihatan berkait rapat dengan sumber manusia. Sebagai contoh, pekerjaan berat dan berbahaya hanya boleh dilakukan oleh orang-orang yang sihat dan kuat secara fisik, manakala sumber manusia adalah otak yang lemah dan cerdas dapat ditempatkan dalam bidang administrasi, konseptualisasi atau perhitungan yang memerlukan ketekunan yang luar biasa. , tetapi faktor kesihatan ini masih perlu dipertimbangkan dalam penempatan mereka. Ini dapat difahami, walaupun ujian kesihatan telah meluluskan semua sumber manusia baru, tetapi kadang-kadang ujian kesihatan ini dilakukan sekilas, mereka tidak dapat mengesan keadaan fizikal secara terperinci.

c. Faktor Pengalaman Kerja.

Hari ini banyak syarikat lebih cenderung menerima sumber manusia yang berpengalaman, berbanding dengan sumber manusia yang tidak berpengalaman. Ini dapat dilihat dari fakta bahawa sumber manusia yang sudah mempunyai pengalaman akan memerlukan masa pelarasan yang lebih pendek untuk keadaan baru berbanding dengan tempoh penyesuaian yang lebih lama untuk sumber manusia yang tidak mempunyai pengalaman sama sekali.

d. Faktor Status Perkahwinan

Status pernikahan digunakan sebagai sumber oleh kepemimpinan untuk membuat keputusan untuk menempatkan pekerja, mengetahui status perkawinan karyawan merupakan hal penting untuk kepentingan staf serta dipertimbangkan oleh kepemimpinan dalam penempatan karyawan.

Kebijaksanaan menerima sumber manusia yang berpengalaman seperti itu sepatutnya mulai dikurangkan, kerana hari ini sumber manusia yang belum mempunyai pengalaman, mereka yang mempunyai tanggungjawab sosial yang besar pasti akan memperhatikan nasib dan memprioritaskan pencari kerja (sumber daya manusia) yang belum memiliki pengalaman, kerana tanggungjawab sosial dalam mewujudkan pekerjaan baru untuk sumber manusia yang baru lulus dari sekolah, bukan hanya tanggungjawab pemerintah, tetapi tanggungjawab semua orang, terutama syarikat, baik milik pemerintah (BUMN) maupun swasta.

e. Faktor Umur dalam Sumber Manusia

Ternyata mereka yang memerlukan kerja bukan sumber manusia muda yang baru saja selesai dan sekolah, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah tua. Ini dapat difahami kerana dalam bidang yang memerlukan kerja bukan sahaja sumber manusia muda, tetapi kadang-kadang bahkan lebih tua atau pesara yang memerlukan pekerjaan untuk menghubungkan kehidupan anak-anak dan isteri mereka. Malah dari segi kemanusiaan, pesara perlu dibantu kerana mereka masih mempunyai beban untuk menyokong anak-anak mereka yang masih sekolah. Walaupun sumber manusia muda masih belum mempunyai tanggungjawab keluarga.

f. Faktor Jantina.

Jantina sumber manusia perlu diambil kira dalam penempatan pekerja. Walaupun keputusan pemilihan dan latihan pra-latihan pekerja kadang-kadang tidak memberi perhatian kepada jantina lelaki dan wanita, untuk pekerjaan yang memerlukan pergerakan fizikal, tentu saja lebih sesuai adalah sumber daya manusia laki-laki, tetapi untuk staf sekretariat, kaunter layanan atau operator telefon mungkin sumber manusia manusia. Begitu juga untuk bekerja pada waktu malam, undang-undang melarang pengambilan wanita pada waktu malam, kerana wanita yang bekerja pada waktu malam lebih tidak disukai daripada manfaatnya.

g. Faktor Status Perkahwinan

Status perkahwinan sumber manusia perlu dipertimbangkan dalam penempatan mereka, kerana banyak pekerjaan yang secara terbuka memerlukan penerimaan sumber manusia yang belum menikah. Bagi sumber manusia yang berkahwin terutama mereka yang mempunyai anak, tentunya, penempatan itu tidak begitu luas seperti sumber manusia yang

belum berkahwin. Oleh itu, banyak syarikat mempunyai toleransi yang baik yang menempatkan kedua suami dan isteri di satu bandar atau di satu pejabat. Ini adalah dengan pertimbangan bahawa sumber manusia yang berkaitan boleh bekerja dengan tenang.

h. Minat dan Hobi

Seseorang akan bekerja dengan tekun dan tekun jika apa yang dilakukannya adalah mengikut minat dan hobinya. Langkah-langkah yang perlu diambil oleh pengurus sumber manusia bahagian peletakan untuk mendapatkan maklumat mengenai minat dan hobi.

Penempatan pekerja adalah usaha pengurusan untuk mengisi setiap posisi kosong dalam organisasi dengan pekerja yang memenuhi syarat apabila diperlukan. Proses pemilihan dan penempatan pekerja di dalam syarikat sesuai dengan bidang pengkhususan dan kepakaran yang mereka miliki, sehingga mempengaruhi produktivitas perusahaan. Proses pemilihan dan penempatan yang baik dan benar akan membuat pekerja bersemangat untuk bekerja, kerana bidang yang mereka terlibat adalah apa yang mereka minati dan tugasnya adalah sesuatu yang dikuasai dengan baik. Kajian ini bertujuan untuk menentukan sama ada proses pemilihan dan penempatan kakitangan menjejaskan produktiviti pekerja. Kaedah penyelidikan yang digunakan dengan mengagihkan 30 soal selidik kepada pekerja sebagai responden.

3. Sistem PHK

Penamatan Pekerjaan (FLE) adalah perkara yang paling ditakuti oleh pekerja tetapi sangat biasa dan sering ditemui di Indonesia. Apa pun punca penghujung perhubungan kerja antara syarikat dengan pekerjaanya dipanggil pemberhentian.

Di dunia kerja, kita sering mendengar istilah Pengakhiran Pekerjaan atau sering disingkat dengan pemberhentian perkataan. Pemberhentian sering menyebabkan keresahan terutama untuk pekerja. Bagaimana tidak? Keputusan pemberhentian ini akan menjejaskan kelangsungan hidup dan masa depan pekerja yang mengalaminya. Apakah peraturan mengenai Penamatan Pekerjaan di bawah Akta Tenaga Kerja?

a. Apa yang dimaksud dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Penamatan Pekerjaan (PHK) adalah penamatan pekerjaan disebabkan oleh sesuatu yang menyebabkan penamatan hak dan kewajiban di antara pekerja dan syarikat / majikan. Ini boleh berlaku kerana perletakan jawatan, pemecatan oleh syarikat atau kontrak tamat tempoh

b. Apa yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

Menurut Artikel 61 Undang-undang No. 13 tahun 2003 mengenai buruh, perjanjian kerja boleh berakhir jika:

- 1) pekerja mati
- 2) tempoh hubungan kerja telah berakhir
- 3) keputusan mahkamah atau penubuhan agensi penyelesaian pertikaian industri yang mempunyai kuasa undang-undang tetap
- 4) kewujudan keadaan atau peristiwa tertentu yang disenaraikan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat, atau perjanjian kerja kolektif yang dapat menyebabkan penghentian kerja

Oleh itu, pihak yang menamatkan perjanjian kerja sebelum tempoh masa yang ditetapkan, wajib membayar ganti rugi kepada pihak lain dalam jumlah upah pekerja sampai batas waktu untuk penamatan perjanjian kerja.

c. Apakah pemberhentian satu pihak oleh syarikat / majikan?

Syarikat boleh berundur jika pekerja melanggar perjanjian kerja, peraturan syarikat atau perjanjian buruh kolektif (CLA). Walau bagaimanapun, sebelum berundur, syarikat mesti menyediakan surat amaran 3 kali berturut-turut. Syarikat juga boleh menentukan sekatan yang sewajarnya bergantung kepada jenis pelanggaran, dan untuk pelanggaran tertentu, syarikat boleh mengeluarkan SP 3 langsung atau langsung api. Semua perkara ini dikawal selia dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat masing-masing. Kerana setiap syarikat mempunyai peraturan yang berbeza

Selain menjadi kesilapan pekerja, pemecatan boleh dilakukan atas sebab-sebab lain. Sebagai contoh, jika syarikat memutuskan untuk menjalankan kecekapan, penggabungan atau penyatuan, dalam keadaan kerugian / muflis. Pemberhentian akan berlaku kerana keadaan di luar kuasa syarikat.

Bagi pekerja yang dilepaskan, sebab pemberhentian memainkan peranan yang besar dalam menentukan sama ada pekerja mempunyai hak atau tidak hak untuk membayar pesangon, pampasan dan pampasan pampasan. Kaedah-kaedah mengenai bayaran pemecatan, penghargaan

wang dan bayaran pampasan dikawal dalam artikel 156, artikel 160 melalui pasal 169 Undang-undang No. 13 tahun 2003 mengenai Tenaga Manusia.

d. Atas dasar apa syarikat boleh menamatkan pekerjaan (FLE)?

Mengikut Undang-undang 13 tahun 2003 mengenai Manpower, syarikat itu hanya boleh melakukan pemberhentian dalam pelbagai keadaan seperti di bawah:

1) Peletakan jawatan kehendak yang baik dari keinginan anda sendiri

Pekerja yang meletak jawatan dengan betul tidak mempunyai hak untuk menerima bayaran pesangon mengikut Artikel 156 ayat 2. Orang yang bersangkutan juga tidak berhak untuk menerima wang ganjaran kerja sesuai dengan Perkara 156 ayat 3 tetapi berhak menerima ganti rugi hak untuk mendapatkan satu kali berdasarkan Pasal 156 ayat 4.

Sekiranya pekerja meletakkan jawatan secara tiba-tiba tanpa mengikut prosedur mengikut peruntukan yang berkenaan (dikemukakan 30 hari sebelum tarikh peletakan jawatan) maka pekerja hanya akan mendapatkan wang pampasan. Tetapi jika mereka mengikut prosedur, pekerja akan mendapat sejumlah besar pemisahan berdasarkan perjanjian antara majikan dan pekerja yang dinyatakan dalam Perjanjian Buruh Kolektif (PKB) atau peraturan perusahaan.

2) Pengunduran diri secara tertulis atas kemauan sendiri karena berakhirnya hubungan kerja

Bagi pekerja kontrak yang meletak jawatan kerana tamat tempoh kontrak, pekerja tidak mendapat bayaran pesangon mengikut artikel 154 ayat 2 dan wang ganjaran untuk tempoh kerja mengikut artikel 156 ayat 3 juga berpecah tetapi berhak kepada hak gantian sesuai dengan ketentuan pasal 156 ayat 4.

3) Pengunduran diri karena mencapai usia pensiun.

Berhubung had umur persaraan perlu dipersetujui antara majikan dan pekerja dan dinyatakan dalam perjanjian buruh kolektif atau peraturan syarikat. Had umur persaraan yang disebut adalah penentuan umur berdasarkan usia lahir dan berdasarkan bilangan tahun perkhidmatan.

Contoh :

Seorang pekerja dikatakan bersara apabila dia mencapai usia 55 tahun. Jika seseorang pekerja berusia 55 tahun, dia secara automatik dikategorikan sebagai pencen walaupun tempohnya tidak mencapai 25

tahun. Tetapi sebaliknya, walaupun umurnya belum mencapai 55 tahun, namun tempoh perkhidmatannya telah mencapai 25 tahun berturut-turut dalam syarikat yang sama, pekerja itu dikategorikan sebagai pencen. Apa-apa kategori persaraan, pekerja berhak untuk menerima pesangon membayar dua kali peruntukan artikel 156 ayat 2 dan penetapan ganjaran perkhidmatan satu kali dalam artikel 156 ayat 4 tetapi tidak mempunyai hak untuk menerima stipend.

4) Pekerja melakukan kesalahan berat

Kesalahan apa saja yang termasuk dalam kategori kesalahan berat?

- a) Pekerja telah melakukan penipuan, kecurian, penggelapan barangan dan / atau wang syarikat.
- b) Pekerja menyediakan maklumat palsu atau palsu untuk menjejaskan syarikat.
- c) Pekerja mabuk, minum - minum, menggunakan atau mengedar narkotik, bahan psikotropik, dan bahan aktif lain, persekitaran kerja.
- d) Melakukan perbuatan tidak bermoral atau perjudian dalam persekitaran kerja.
- e) Menyerang, menyalahgunakan, mengancam, atau menakutkan, rakan sekerja atau syarikat di tempat kerja.
- f) Memujuk rakan sekerja atau syarikat untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan undang-undang.
- g) Melalaikan atau sengaja merosakkan atau membiarkan harta benda syarikat dalam bahaya menyebabkan kemudaratan kepada syarikat.
- h) Secara tidak sengaja atau sengaja meninggalkan rakan sekerja atau syarikat dalam bahaya di tempat kerja.
- i) Mengisytiharkan atau mendedahkan rahsia syarikat yang perlu dirahsiakan kecuali untuk kepentingan negara.
- j) Melakukan tindakan lain dalam persekitaran syarikat yang boleh dihukum dengan penjara selama 5 (lima) tahun atau lebih.

Pekerja yang ditamatkan berdasarkan kesilapan yang serius hanya boleh mendapatkan pampasan bagi hak menengah bagi pekerja yang tugas dan fungsinya tidak mewakili kepentingan syarikat itu secara langsung, selain mendapatkan wang gantian, juga diberikan pemecahan dalam jumlah yang ditetapkan dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Syarikat dan / atau Perjanjian Kerja Kerjasama (PKB).

5) Pekerja ditahan oleh pihak berkuasa.

Syarikat itu boleh menamatkan pekerjaan selepas 6 (enam) bulan tidak melakukan kerja kerana masih dalam prosiding jenayah. Dalam peruntukan bahawa syarikat diwajibkan membayar pekerja atau buruh dengan anugerah perkhidmatan 1 (satu) masa serta wang pampasan.

Untuk Penamatan Pekerjaan tanpa penetapan agensi Penyelesaian Hubungan Industri, tetapi jika Mahkamah memutuskan suatu kasus pidana sebelum 6 (enam) bulan dan pekerja itu didapati tidak bersalah, perusahaan itu harus kembali bekerja.

6) Perusahaan/perusahaan mengalami kerugian

Sekiranya syarikat itu bangkrut dan ditutup kerana kerugian berterusan selama 2 (dua) tahun, syarikat itu boleh menamatkan hubungan pekerjaan dengan pekerja.

Syaratnya ialah anda mesti membuktikan kerugian dengan penyata kewangan dalam tempoh 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akauntan awam. Dan syarikat itu wajib memberikan bayaran pesangon 1 (satu) masa dan hak pampasan.

7) Pekerja mangkir terus menerus

Syarikat itu boleh menamatkan hubungan kerja jika pekerja tidak masuk selama 5 hari berturut-turut tanpa pernyataan bertulis yang datang dengan bukti undang-undang walaupun dia telah dipanggil 2 kali secara tepat dan bertulis oleh syarikat. Dalam keadaan sedemikian, pekerja dianggap telah menarik balik diri mereka sendiri. Maklumat dan keterangan yang sah yang menunjukkan sebab ketidakhadiran pekerja, mesti dikemukakan tidak lewat dari hari pertama pekerja memasuki kerja dan untuk panggilan ia harus ditafsirkan bahawa panggilan dengan tempoh tangguh maksimum 3 hari bekerja ditujukan kepada alamat pekerja yang bersangkutan atau alamat yang direkodkan pada syarikat itu.

Pekerja yang telah diberhentikan kerana kehilangan susulan berhak menerima hak pampasan dan pembayaran perpisahan, jumlah yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat dan perjanjian buruh kolektif.

8) Pekerja meninggal dunia

Hubungan pekerjaan secara otomatis akan berakhir apabila pekerja mati. Syarikat berkewajiban untuk memberi wang dalam jumlah 2 kali pesangon gaji, wang anugerah perkhidmatan 1 masa, dan wang pampasan untuk hak. Bagi waris janda / duda atau jika tidak ada anak atau tidak ada keturunan garis lurus ke bawah / bawah menyelim tidak dikawal selia dalam perjanjian kerja, Peraturan Syarikat, Perjanjian Buruh Kolektif.

9) Pekerja melakukan pelanggaran

Dalam hubungan pekerjaan terdapat ikatan antara pekerja dan syarikat dalam bentuk perjanjian buruh, peraturan perusahaan, dan Perjanjian Bersama antara perusahaan atau kesatuan usaha sama / pekerja dengan perusahaan, yang berisi hak dan kewajiban minimum dari setiap pihak dan syarat pekerjaan, dengan perjanjian yang dipersetujui oleh setiap pihak dalam pelaksanaannya tidak dilanggar oleh salah satu pihak.

Pelanggaran perjanjian yang sedia ada akan menjadi satu bentuk amaran lisan atau bertulis, dan beberapa adalah surat amaran. Pada masa ini untuk surat amaran bertulis boleh dibuat kepada huruf I, II, III. masing-masing mempunyai notis panggilan sepadu 6 bulan supaya jika pekerja telah diberi amaran 3 kali berturut-turut selama 6 bulan terhadap pelanggaran yang sama maka itu adalah sesuai dengan peraturan kecuali sebagaimana dinyatakan dalam perjanjian kerja, aturan perusahaan, maka Syarikat boleh menamatkan hubungan pekerjaan. Syarikat diwajibkan untuk memberikan bayaran pesang 1 peruntukan, ganjaran kerja 1 kali dan wang gantian yang besar seperti yang diperuntukkan dalam peraturan yang sedia ada.

10) Perubahan status, penggabungan, pelemburan atau perubahan kepemilikan

Bagi pekerja yang menamatkan pekerjaan mereka disebabkan sebab-sebab yang dinyatakan di atas :

- a) Pekerja yang tidak sanggup meneruskan hubungan kerja mereka, pekerja mempunyai hak untuk menerima pesangon membayar 1 kali mengikut peruntukan artikel 156 ayat 2 dan ganjaran layanan satu kali menurut artikel 156 ayat 3 dan uang pampasan menurut

ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapatkan uang berpecah.

- b) Syarikat itu tidak sanggup menerima pekerja di syarikat itu, jadi pekerja berhak untuk pemecatan membayar dua kali peruntukan artikel 156 ayat 2 dan wang ganjaran untuk tempoh kerja artikel 156 ayat 3 dan uang pampasan sesuai dengan ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak atas pembayaran terpisah.

11) Penamatan pekerjaan kerana sebab kecekapan

Bagi pekerja yang menamatkan pekerjaan mereka kerana kecekapan, pekerja berhak untuk pemecatan membayar dua kali peruntukan dalam artikel 156 ayat 3 dan uang pampasan sesuai dengan ketentuan pasal 156 ayat 3 dan imbalan untuk periode pelayanan 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak menerima pemisahan.

Dalam kes yang mana syarikat dilarang daripada menamatkan pekerjaan?

Syarikat-syarikat dilarang daripada meletakkan di atas alasan :

- a) Pekerja tidak dapat bekerja kerana penyakit mengikut pernyataan doktor selagi masa tidak melebihi 12 bulan secara berterusan
- b) Pekerja tidak dapat menjalankan kerja mereka, kerana mereka memenuhi kewajiban kepada negara sesuai dengan ketentuan undang-undang dan peraturan yang berlaku
- c) Pekerja melaksanakan ibadah yang diperintahkan oleh agama mereka
- d) Pekerja berkahwin
- e) Pekerja wanita yang mengandung, melahirkan, hamil, atau menyusukan bayi mereka
- f) Pekerja mempunyai hubungan darah dan / atau hubungan perkahwinan dengan pekerja lain dalam satu syarikat, melainkan dinyatakan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian buruh kolektif
- g) Pekerja menubuhkan, menjadi ahli dan / atau pentadbir kesatuan sekerja, pekerja menjalankan aktiviti kesatuan di luar waktu kerja, atau dalam waktu bekerja mengikut perjanjian syarikat, atau berdasarkan peruntukan yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat, atau perjanjian buruh kolektif

- h) Pekerja yang mengadu tentang syarikat kepada pihak berkuasa mengenai tindakan syarikat yang melakukan perbuatan jenayah
- i) Mengikut perbezaan dalam pemahaman, agama, gabungan politik, etnik, warna kulit, kelas, jantina, keadaan fizikal, atau status perkahwinan
- j) Pekerja dalam kecacatan kekal, penyakit akibat kemalangan kerja, atau penyakit akibat hubungan kerja mengikut sijil doktor yang tempoh pemulihannya tidak dapat ditentukan.

e. Apa yang dimaksud dengan pekerja yang mengundurkan diri?

Pekerja meletak jawatan kerana pelbagai perkara termasuk kerja berpindah ke tempat lain, berhenti atas alasan peribadi, dll. Pekerja boleh mengemukakan peletakan jawatan kepada syarikat tanpa paksaan / intimidasi tetapi dalam praktiknya, peletakan jawatan kadang-kadang dipaksa oleh perusahaan walaupun undang-undang melarangnya.

Untuk mengundurkan diri, pekerja mesti memenuhi keperluan :

- 1) Pekerja dikehendaki mengemukakan permohonan tidak lewat daripada 30 hari terlebih dahulu
- 2) Pekerja tidak mempunyai hubungan rasmi
- 3) Pekerja terus menjalankan tanggungjawab sehingga mereka mengundurkan diri.

Pekerja yang mengemukakan peletakan jawatan hanya berhak memisahkan pampasan, pampasan untuk faedah cuti dan kesihatan dan kos pulang ke bandar asal. Walau bagaimanapun, undang-undang tidak mengawal hak apa yang diterima oleh pekerja yang berhenti kerja, semuanya dikawal oleh syarikat itu sendiri dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat atau perjanjian buruh kolektif. Pekerja yang berhenti kerana kehendak mereka sendiri tidak mendapat bayaran pemecatan atau penghargaan, tidak seperti kes pekerja yang diberhentikan. Pekerja boleh mendapatkan lebih banyak pampasan jika dikawal oleh perjanjian kerja.

Apa yang dimaksudkan oleh pekerja yang kontraknya tamat?

Pekerja yang kontraknya tamat tempoh adalah pekerja yang hubungan pekerjaannya telah berakhir seperti dinyatakan dalam Perjanjian Kerja Masa Khusus (PKWT). Jika pekerja tidak melanggar peraturan syarikat dalam pelaksanaan PKWT ini, maka pemberhentian yang berlaku dikategorikan

sebagai perpecahan oleh undang-undang. Pemberhentian seperti itu tidak menghendaki syarikat membayar gaji pemecatan, penghargaan wang atau bayaran pampasan.

Apakah pengiraan gaji pesangon jika berlaku pemberhentian?

Pengiraan gaji pemutusan ditentukan berdasarkan artikel 156 ayat 2 Undang-undang no. 13 tahun 2003 adalah :

- 1) tempoh kerja kurang dari 1 tahun = upah 1 bulan
- 2) 1 tahun atau lebih tempoh kerja tetapi kurang dari 2 tahun = 2 bulan upah
- 3) tempoh kerja 2 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 3 tahun = 3 bulan upah
- 4) tempoh kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 4 tahun = 4 bulan upah
- 5) tahun perkhidmatan 4 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 5 tahun = 5 bulan upah
- 6) tahun perkhidmatan 5 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 6 tahun = 6 bulan upah
- 7) tempoh kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 7 tahun = 7 bulan upah
- 8) tahun perkhidmatan 7 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 8 tahun = 8 bulan upah
- 9) tempoh kerja 8 tahun atau lebih = 9 bulan upah

Bagaimanakah wang anugerah dikira jika terdapat pemberhentian?

Pengiraan wang anugerah berdasarkan artikel 156 ayat 3 Undang-undang no. 13 tahun 2003 sebagai berikut :

- 1) tempoh kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 6 tahun = 2 bulan upah
- 2) tempoh kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 9 tahun = 3 bulan upah
- 3) tahun perkhidmatan 9 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 12 tahun = 4 bulan upah
- 4) tempoh kerja 12 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 15 tahun = 5 bulan upah

- 5) tahun perkhidmatan 15 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 18 tahun = 6 bulan upah
- 6) tahun perkhidmatan 18 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 21 tahun = 7 bulan upah
- 7) tempoh kerja 21 tahun atau lebih tetapi kurang daripada 24 tahun = 8 bulan upah
- 8) tempoh kerja 24 tahun atau lebih = gaji bulanan 10 bulan.

Apakah bayaran pampasan yang harus diterima oleh pekerja sekiranya berlaku pemberhentian?

Wang pampasan yang sepatutnya diterima di bawah Artikel 156 Undang-undang No.13 / 2003 :

- 1) Cuti tahunan yang belum diambil dan masih belum jatuh;
- 2) Kos atau kos untuk pulang ke rumah pekerja / buruh dan keluarganya ke tempat pekerja / buruh diterima untuk bekerja
- 3) Penggantian dan ubat perumahan dan penjagaan ditetapkan pada 15% dari gaji pesangon dan / atau tahun ganjaran perkhidmatan bagi mereka yang layak
- 4) Perkara-perkara lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat atau perjanjian buruh kolektif

Apakah komponen yang digunakan dalam pengiraan pemecatan gaji dan wang anugerah?

Komponen upah yang digunakan sebagai asas untuk mengira bayaran pesangon, tahun-tahun penghargaan perkhidmatan, dan pampasan untuk hak yang sepatutnya diterima belum selesai, terdiri daripada :

- 1) gaji asas
- 2) semua bentuk faedah tetap yang diberikan kepada pekerja dan keluarga mereka, termasuk harga beli bekalan yang diberikan kepada pekerja / buruh secara percuma, jika pembekalan mesti dibayar oleh pekerja dengan subsidi, maka gaji dianggap sebagai perbezaan antara harga beli dan harga yang mesti dibayar oleh pekerja.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan tiga jenis penempatan dalam SDM!
2. Sebutkan tiga perkara yang mendasari keputusan penempatan untuk HR!
3. Sebutkan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai!
4. Apa yang dimaksudkan dengan Penamatan Pekerjaan (FLE)?
5. Sebutkan Apa yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 12:

PENGANGKATAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Bab ini akan dijelaskan mengenai pengangkatan SDM, pelajar dijangka dapat:

1. Mengetahui Pelaksanaan Pengangkatan SDM.
2. Mengetahui Sistem Pengangkatan SDM.

B. URAIAN MATERI

1. Pelaksanaan Pengangkatan SDM

Pelantikan pekerja adalah penempatan pekerja dalam kedudukan atau pekerjaan baru. Prinsip pelantikan adalah untuk mempertimbangkan keberkesanan, peraturan buruh dan mengelakkan pemisahan.

Pelantikan itu dibuat selepas pekerja yang berpeluang melewati pemilihan dan diletakkan di dalam unit mengikut kelayakannya.

Jenis Pelantikan

Terdapat 4 jenis pelantikan pekerja yaitu:

- Pengambilan pekerja baru
- Promosi
- Pemindahan, dan
- Demotion

a. Program Produksi

Bilakah masa untuk program induksi? Peringkat induksi dijalankan pada pekerja yang telah diterima di syarikat. Program induksi merangkumi 3 jenis proses yaitu:

- 1) Proses pengenalan (Orientasi)
- 2) Proses pengawasan awal
- 3) Proses penyesuaian kepada syarikat

Tempoh induksi biasanya berlaku semasa tempoh induksi mengikut tahap kedudukan (biasanya untuk tempoh 3 bulan).

b. Objektif Program Induksi

Terdapat beberapa objektif yang dipegang oleh program induksi syarikat, termasuk:

- 1) Membentuk sikap yang baik terhadap dasar syarikat,
- 2) Mengatasi kekokohan untuk pekerja baru,
- 3) Mempercepat proses mengintegrasikan pekerja baru untuk mengatasi kekokohan,
- 4) Bantu memberi inspirasi kepada pekerja baru,
- 5) Memberi rasa kepunyaan organisasi,
- 6) Meningkatkan kesedaran mengenai skop perniagaan organisasi,
- 7) Mengurangkan masalah yang berkaitan dengan kerja baru: keimbangan, penyesuaian, produktiviti,
- 8) Membantu mempercepat penerokaan kebolehan individu sebagai ahli pasukan kerja,
- 9) Memperjelas piawaian kualiti yang digunakan sebagai penanda aras ukur prestasi,
- 10) Menjelaskan perkembangan kerjaya pekerja di syarikat adalah tanggungjawab bersama, dan
- 11) Membantu mengurangkan turn-over.

c. Bidang Penting dalam Fasa Awal Program Induksi

Di peringkat awal program induksi terdapat 3 bidang penting yang mesti dipertimbangkan oleh syarikat untuk pekerja baru, iaitu:

- 1) Sasaran Kerja:
Apa yang diharapkan daripada pekerja? Bagaimana jangkaan ini disesuaikan dengan matlamat syarikat?
- 2) Peran:
Siapa yang akan bekerja dengan pekerja? Apa tugasnya? Bagaimana kerja itu berkaitan dengan pekerjaan lain?
- 3) Garis Instruksi:
Dari manakah pekerja mendapat arahan? Siapa yang diarahkan? Apakah status pekerja dalam syarikat itu?

Ada bidang lain dalam program induksi untuk pekerja baru sebuah syarikat termasuk.

- 1) Seputar Organisasi.

Pekerja baru diberi pengetahuan mengenai sejarah ringkas, visi, misi dan matlamat organisasi organisasi, struktur organisasi, dasar dan peraturan organisasi.

- 2) Kondisi Kerja

Dalam bidang kerja, pekerja baru dalam program induksi diberi pengetahuan tentang keadaan kerja di dalam syarikat seperti peruntukan mengenai pakaian seragam atau pakaian yang dipakai semasa bekerja, tata letak kilang atau fasilitas organisasi, peraturan disiplin, istirahat, lokasi makan siang, kantin, tempat istirahat bilik, prosedur keselamatan, peraturan penggunaan telefon, dan lain-lain mengenai keadaan kerja syarikat.

- 3) Pengenalan Lingkungan Kerja

Sebagai pengiktirafan terhadap persekitaran kerja, pekerja baru diperkenalkan kepada atasan dan rakan sekerja, memperkenalkan kepada orang bawahan (jika kedudukan mereka lebih unggul), dan etika sosial dalam organisasi atau syarikat yang dia bekerja.

- 4) Pemahaman Hak dan Kewajiban sebagai karyawan

Pekerja baru diberikan kefahaman tentang hak mereka sebagai pekerja, termasuk skala gaji, cuti dan percutian, waktu rehat, latihan pendidikan, aktiviti kaunseling, insurans, program pencen dan lain-lain.

Pekerja program induksi juga diberi pemahaman bukan sahaja hak mereka tetapi juga kewajipan mereka sebagai pekerja di dalam syarikat, termasuk mengenai tugas kerja seperti standard kerja, lokasi kerja, fungsi pekerjaan, objektif pekerjaan, dan hubungan dengan pekerjaan lain.

- d. Kegagalan Program Induksi

Program induksi dalam proses boleh gagal. Ini boleh disebabkan oleh perkara-perkara berikut:

- 1) Beritahu terlalu banyak
- 2) Ketidakupayaan untuk menggunakan contoh dan penglibatan
- 3) Tidak sabar
- 4) Kurang persediaan
- 5) Tidak memberi peluang maklum balas

6) Kegagalan untuk mengurangi kebimbangan atau ketegangan

Program pelantikan dan induksi adalah penempatan pekerja dalam kedudukan / pekerjaan baru. Prinsip pelantikan adalah untuk mempertimbangkan keberkesanan, peraturan buruh dan mengelakkan pemisahan. Pelantikan pekerja dilakukan selepas pekerja yang berpeluang melewati pemilihan dan ditempatkan dalam unit sesuai dengan kelayakannya.

Program Induksi Guru Permulaan adalah aktiviti orientasi, latihan di tempat kerja, pembangunan dan amalan menyelesaikan pelbagai masalah dalam proses pembelajaran untuk guru-guru orang baru dalam unit pendidikan dalam tugas mereka. Tujuan Program Induksi untuk Guru Permulaan adalah :

- 1) Panduan guru pemula dapat beradaptasi dengan iklim kerja dan budaya sekolah / madrasah.
- 2) Membantu guru-guru orang baru dapat menjalankan tugas mereka sebagai guru profesional di sekolah / madrasah.

Program induksi untuk guru novis adalah proses orientasi kegiatan pembelajaran dalam konteks unit pendidikan tertentu, dan menjadi pembelajaran profesional di tempat kerja selama tahun pertama pengajaran dan merupakan tahap awal dalam Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PKB) seorang guru. Program Induksi dirancang dengan cara yang sistematis dan terancang berdasarkan konsep kerjasama dan perkongsian antara guru-guru orang baru, guru penyelia, pengetua / madrasah, dan penyelia sekolah / madrasah dengan pendekatan pembelajaran profesional. Program induksi untuk guru pemula dijalankan dengan prinsip:

- 1) profesionalisme: pelaksanaan program berdasarkan kod etika profesional, sesuai dengan bidang tugas;
- 2) kesahihan: organisasi berdasarkan hubungan kerja dalam satu pasukan;
- 3) bertanggungjawab: pelaksanaannya boleh dipertanggungjawabkan kepada orang ramai.

2. Sistem Pengangkatan SDM

Konsep sistem ini, iaitu sistem itu adalah siri yang terdiri daripada sub-sistem yang bekerja sama atau mempengaruhi satu sama lain secara langsung

untuk mencapai matlamat tertentu. Oleh itu, syarikat mempunyai beberapa sifat, iaitu kompleks, sebagai unit / unit, pelbagai jenis, saling bergantung, dinamik dan menerima pengaruh dari persekitarannya. Dalam angka berikut menunjukkan kedudukan sub-sistem HRM yang tidak boleh dipisahkan dari sub-sistem lain sebagai unit sistem organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahawa setiap sub-sistem lain seperti: pengeluaran, pemasaran dan kewangan selalu dilakukan oleh HR. Sudah tentu, setiap aktiviti dalam syarikat tidak boleh dipisahkan dari HR, tetapi itu tidak bermakna bidang HRM adalah bahagian yang paling penting dalam organisasi.

Dalam pelantikan sumber manusia yang sesuai untuk syarikat yang tidak ditunjukkan oleh strategi, kerana jika strategi itu dilihat bahwa penempatan itu tidak sesuai dengan karyawan. Sistem penempatan yang sesuai mestilah dijalankan mengikut keupayaan pekerja, oleh itu sebelum penempatan dibuat, pemilihan yang baik diberikan untuk pekerja baru yang memohon pekerjaan di syarikat kami. Dari permulaan pengambilan pekerja baru, kita dapat memahami tugas-tugas yang boleh kita berikan kepada pekerja-pekerja ini. Selepas pemilihan selesai maka kami akan dapat menempatkan pekerja-pekerja ini dalam kedudukan yang tepat dan sesuai dengan kebolehan mereka. Selepas itu, kami menentukan strategi yang mungkin dilakukan supaya pekerja baru dapat bekerja dengan baik dalam syarikat. Pelantikan pekerja adalah membuang pekerja di kedudukan baru. Cara pertama dilakukan dengan merekrut pekerja mengikut kepakaran mereka supaya dalam menjalankan tugas mereka, mereka mampu dan boleh menjadi lebih baik.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan empat jenis pengangkatan karyawan!
2. Apakah tujuan dari program induksi?
3. Sebut dan jelaskan 3 bidang penting yang mesti dipertimbangkan oleh syarikat untuk pekerja baru!
4. Sebutkan hal-hal yang mempengaruhi Kegagalan Program Induksi!
5. Apakah tujuan dari sistem pengangkatan SDM?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, Hadari, 2010, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta: Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 13:

PELATIHAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Dalam bab ini, ia akan dijelaskan mengenai latihan HR, diharapkan pelajar mampu:

1. Mengetahui Pengertian Pelatihan SDM.
2. Mengetahui Tujuan Pelatihan SDM.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Kami sering mendengar latihan dan pembangunan dalam dunia kerja di syarikat, organisasi, institusi, atau bahkan di institusi pendidikan. Ia boleh dianggap bahawa latihan dan pembangunan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih baik pada kerja yang diadakan atau akan diadakan pada masa akan datang. Tidak terlalu jauh di institusi pendidikan, latihan dan pembangunan sering dilakukan sebagai usaha untuk meningkatkan prestasi tenaga kerja pendidikan yang dianggap tidak mampu menjalankan tugasnya karena faktor pembangunan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan. Dalam uraian tertentu, potensi pekerja pendidikan mungkin memenuhi keperluan pentadbiran untuk kerja mereka, tetapi pekerja pendidikan harus benar-benar mengikut atau membayar ganti rugi untuk pembangunan pendidikan sesuai dengan tugas yang diadakan atau yang akan diadakan. Ini telah menggalakkan institusi pendidikan untuk memudahkan latihan dan pembangunan kerjaya tenaga kerja pendidikan untuk mendapatkan keputusan prestasi yang baik.

Di institusi pendidikan biasanya pekerja akan menduduki jawatan baru yang tidak disokong oleh pendidikan mereka atau tidak dapat menjalankan tugas mereka, biasanya usaha yang dilakukan adalah untuk menjalankan latihan dan pembangunan kerjaya. Melalui latihan dan pembangunan, tenaga kerja dapat melakukan, memperbaiki, mengembangkan kerja mereka.

Latihan (latihan) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teratur supaya pekerja bukan pengurus mempelajari pengetahuan dan kemahiran teknikal untuk tujuan tertentu. Latihan kerja menurut undang-undang No. 13 tahun 2003, artikel 1 perenggan 9. adalah keseluruhan aktiviti untuk memberi, memperoleh, memperbaiki, dan membangun kecakapan kerja, produktiviti, disiplin, sikap, dan etika kerja pada tahap kemahiran dan kepakaran tertentu mengikut tahap dan pekerjaan dan kelayakan pekerjaan

Menurut Latihan Marzuki adalah mengajar atau memberikan pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan perilaku (pengetahuan, kemahiran, sikap) untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Latihan untuk pekerja adalah satu proses mengajar pengetahuan dan kepakaran dan sikap tertentu supaya pekerja menjadi lebih mahir dan dapat melaksanakan tanggungjawab mereka dengan lebih baik, sesuai dengan standar.

Latihan ini lebih tertumpu kepada meningkatkan keupayaan dan kepakaran sumber manusia organisasi yang berkaitan dengan pekerjaan atau fungsi yang menjadi tanggungjawab individu yang terlibat pada masa kini (berorientasikan pekerjaan semasa). Sasaran untuk dicapai dan program latihan adalah untuk meningkatkan prestasi individu dalam kedudukan atau fungsi semasa.

Pembangunan (pembangunan) adalah fungsi operasi kedua pengurusan kakitangan, pembangunan pekerja baru / lama perlu dilakukan dalam program pembangunan pekerja yang dirancang dan berterusan harus disediakan dengan teliti dan berdasarkan metode saintifik dan berdasarkan kemahiran yang diperlukan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan pada saat ini dan untuk masa depan. Setiap kakitangan / institusi pendidikan diminta untuk dapat bekerja dengan berkesan, cekap, dengan kualiti dan kuantiti kerja yang baik supaya daya saing institusi / institusi pendidikan lebih besar.

Jadi definisi pembangunan adalah usaha untuk meningkatkan kebolehan teknikal, teori, konseptual, dan moral pekerja mengikut keperluan pekerjaan / kedudukan melalui pendidikan dan latihan.

Di samping itu, pembangunan juga boleh ditafsirkan sebagai menyediakan individu untuk mengambil tanggungjawab yang berbeza atau lebih tinggi dalam syarikat, organisasi, institusi atau institusi pendidikan. Pembangunan cenderung menjadi lebih formal, yang melibatkan jangkaan

keupayaan individu dan kepakaran yang mesti disediakan untuk kepentingan kedudukan masa depan. Matlamat dan program pembangunan merangkumi aspek yang lebih luas, iaitu peningkatan keupayaan individu untuk menjangka perubahan yang mungkin berlaku yang tidak dirancang atau dirancang. Dari pemahaman ini menunjukkan bahawa tumpuan pembangunan kerjaya adalah untuk meningkatkan keupayaan mental tenaga kerja. Pembangunan lebih tertumpu kepada meningkatkan kebolehan membuat keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk pengurusan peringkat atasan dan pengurusan peringkat menengah manakala latihan bertujuan untuk pekerja di peringkat rendah (pelaksanaan).

Menurut Hani Handoko, pemahaman tentang latihan dan pembangunan adalah berbeza. Latihan (latihan) dimaksudkan untuk meningkatkan penguasaan berbagai kemahiran dan teknik untuk menjalankan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Itulah latihan untuk mempersiapkan pekerja (pekerja) untuk melakukan kerja sekarang. Walaupun pembangunan (Development) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam usaha untuk meningkatkan dan meningkatkan pengetahuan, kebolehan, sikap dan sifat keperibadian.

Menurut Mariot Tua Efendi H, latihan dan pembangunan dapat ditakrifkan sebagai usaha yang dirancang dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pekerja. Tambahan pula, Mariot Tua menambah bahawa latihan dan pembangunan adalah dua konsep yang sama iaitu meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan.

Walau bagaimanapun, berdasarkan tujuannya, secara umumnya kedua-dua konsep boleh dibezakan. Latihan lebih tertumpu kepada peningkatan keupayaan untuk melakukan pekerjaan tertentu pada masa ini, dan pembangunan lebih tertumpu kepada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan di masa depan.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Tujuan latihan dan pembangunan diarahkan untuk melengkapi, memperbaiki, dan membangunkan kecekapan kerja untuk meningkatkan kebolehpayaan, produktiviti dan kebajikan. Tujuannya adalah seperti berikut :

a. Tujuan Pelatihan SDM

- 1) Kemaskini kepakaran individu selaras dengan perubahan teknologi.
- 2) Melalui latihan, pelatih (pelatih) memastikan setiap individu dapat menggunakan teknologi baru dengan berkesan.
- 3) Mengurangkan masa pembelajaran seorang individu baru untuk menjadi kompeten di tempat kerja.
- 4) Membantu menyelesaikan masalah operasi.
- 5) Berorientasikan setiap individu ke arah organisasi
- 6) Matlamat Pembangunan Sumber Manusia
- 7) Meningkatkan produktiviti.
- 8) Meningkatkan kualiti tenaga kerja
- 9) Meningkatkan ketepatan dalam perancangan HR
- 10) Meningkatkan semangat: Serangkaian reaksi positif boleh dihasilkan dari program latihan syarikat yang dirancang dengan baik.
- 11) Menarik dan tahan kerja yang baik
- 12) Mengekalkan kesihatan dan keselamatan pekerjaan
- 13) Menyokong pertumbuhan peribadi (personal growth).

b. Perbezaan tujuan antara latihan dan pembangunan secara umum

1) Pelatihan.

Objektif: Meningkatkan keupayaan individu untuk kepentingan kedudukan semasa. Sasaran: peningkatan prestasi jangka pendek. Orientasi: Keperluan kedudukan semasa. Kesan kerjaya: Hubungan dengan kerjaya agak rendah.

2) Pengembangan.

Objektif: Meningkatkan keupayaan individu untuk kepentingan kedudukan yang akan datang. Matlamat: Penambahbaikan prestasi jangka panjang. Orientasi: Keperluan untuk perubahan yang dirancang atau tidak dirancang. Kesan kerjaya: Hubungan dengan kerjaya agak tinggi.

c. Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM

1) Pelatihan dan Pengembangan Keahlian.

Latihan kemahiran adalah latihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program latihan agak mudah: keperluan atau kekurangan dikenalpasti melalui penilaian yang teliti. kriteria untuk menilai

keberkesanan latihan juga berdasarkan objektif yang dikenal pasti dalam peringkat penilaian.

2) Pelatihan dan Pengembangan Ulang.

Latihan semula adalah sebahagian daripada latihan kepakaran. Latihan semula berusaha untuk menyediakan pekerja dengan kemahiran yang mereka perlukan untuk menangani permintaan kerja yang berubah. Seperti pekerja institusi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin taip manual mungkin perlu dilatih dengan mesin komputer atau akses internet

3) Pelatihan dan Pengembangan Lintas Fungsional.

Latihan latihan fungsional (latihan cross berfungsi) melibatkan pekerja latihan untuk menjalankan aktiviti kerja di bidang lain selain pekerjaan yang diberikan.

4) Pelatihan dan Pengembangan Tim.

Latihan pasukan adalah kerja yang terdiri daripada sekumpulan individu untuk menyelesaikan kerja untuk matlamat bersama dalam pasukan kerja.

5) Pelatihan dan Pengembangan Kreatifitas.

Latihan kreativiti (latihan kreativiti) berdasarkan andaian bahawa kreativiti dapat dipelajari. Ini bererti bahawa tenaga kerja diberi peluang untuk mengeluarkan idea secara bebas yang mungkin berdasarkan rasional dan penghakiman.

d. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan

Program latihan dan pembangunan direka untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangkan ketidakhadiran dan perolehan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Terdapat dua kategori utama latihan dan program pembangunan pengurusan.

1) Kaedah praktikal (pada latihan kerja)

2) Teknik persembahan maklumat dan kaedah simulasi (off the job training)

Setiap kategori mempunyai objektif untuk mengajar konsep sikap atau pengetahuan dan / atau kemahiran yang berlainan. Dalam memilih teknik tertentu untuk digunakan dalam program latihan dan pembangunan, terdapat

beberapa off trade. Ini bermakna teknik tidak selalu baik: kaedah bergantung pada sejauh mana teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

- 1) Keberkesanan kos.
- 2) Isikan program yang dikehendaki
- 3) Kelayakan kemudahan
- 4) Keutamaan dan kebolehan peserta
- 5) Keutamaan dan kebolehan jurulatih atau jurulatih
- 6) Prinsip-prinsip pembelajaran

Teknik kerja di atas adalah kaedah latihan yang paling banyak digunakan. Pekerja dilatih dalam pekerjaan baru dengan pengawasan langsung pelatih yang berpengalaman (biasanya pekerja lain). Pelbagai teknik yang boleh digunakan dalam amalan adalah seperti berikut:

- 1) Putaran kedudukan
- 2) Latihan kerja latihan
- 3) Perantisan
- 4) Kejurulatihan
- 5) Tugas sementara

Off teknik kerja, dengan pendekatan ini pekerja pelatih menerima representasi buatan (artistik) dari aspek organisasi dan diminta untuk bertindak balas seperti dalam keadaan sebenar. Dan tujuan utama teknik persembahan maklumat adalah untuk mengajarkan peserta berbagai sikap, konsep atau kemahiran. Kaedah yang boleh digunakan ialah:

- 1) Kaedah kajian kes
- 2) Kuliah
- 3) Belajar sendiri
- 4) Program komputer
- 5) Kompetensi
- 6) Persembahan

Pelaksanaan fungsi program latihan dan pembangunan sebagai proses transformasi. Tenaga kerja yang tidak terlatih (pekerja) diubah menjadi pekerja yang berkebolehan dan berkelayakan di tempat kerja, agar tanggungjawab yang lebih besar dapat diberikan.

e. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sebelum latihan dapat diadakan, keperluan untuk menganalisa terlebih dahulu perlu dianalisis. Ini dipanggil langkah / peringkat penilaian proses latihan dan pembangunan. peringkat seterusnya:

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan.
 - a) Penilaian keperluan syarikat
 - b) Penilaian keperluan tugas
 - c) Menilai keperluan pekerja.
- 2) Perumusan tujuan pelatihan.

Perumusan objektif latihan mestilah berkaitan dengan input, output, hasil, dan impak serta latihan itu sendiri.
- 3) Prinsip-prinsip pelatihan.
 - a) Penyertaan
 - b) Memperdalam
 - c) Relevan
 - d) Lencongan
 - e) Maklumbalas
 - f) Suasana selesa
 - g) Mempunyai kriteria
- 4) Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan
 - a) Latihan arahan kerja
 - b) Putaran kerja
 - c) Latihan dan latihan
 - d) Kuliah dan persembahan
 - e) Main permainan dan pemodelan tingkah laku
 - f) Kajian kes
 - g) Simulasi
 - h) Kajian bebas dan pembelajaran program
 - i) Latihan makmal
 - j) Tindakan pembelajaran

Pada tahap ini, menurut Gomes, ada sekurang-kurangnya tiga tahap utama dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu: menentukan kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, menilai program pelatihan.

f. Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Lebih sukar untuk menilai keperluan latihan bagi pekerja sedia ada daripada mengorientasikan pekerja baru. Dengan cara kedua-dua mereka adalah sama. Tujuan menentukan keperluan latihan adalah mengumpulkan maklumat yang relevan sebanyak mungkin untuk mengetahui dan / atau menentukan sama ada latihan diperlukan dalam organisasi.

Pada peringkat ini terdapat tiga jenis keperluan latihan, iaitu:

- 1) Keperluan rawatan am, yang merupakan penilaian keperluan latihan untuk semua pekerja dalam klasifikasi pekerjaan tanpa mengambil kira data mengenai prestasi pekerja tertentu.
- 2) Pelbagai percanggahan prestasi yang berubah-ubah, yang merupakan jenis keperluan penilaian latihan berdasarkan pemerhatian pelbagai masalah, wawancara, soal selidik, penilaian penilaian / prestasi, dan dengan meminta pekerja mengawasi pekerjaan mereka sendiri.
- 3) Masa depan sumber manusia, iaitu jenis keperluan latihan, tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian prestasi, tetapi kepada sumber manusia pada masa akan datang.

g. Mendesain program pelatihan dan pengembangan

Sebenarnya masalah prestasi boleh diatasi melalui perubahan dalam sistem maklum balas, pemilihan atau ganjaran, dan juga melalui latihan. Atau lebih mudah untuk mengetepikan pekerja semasa tempoh percubaan.

Sekiranya latihan dan pembangunan adalah penyelesaian terbaik, pengurus atau penyelia mesti membuat keputusan mengenai program latihan yang betul untuk dijalankan. Terdapat dua kaedah dan kemahiran untuk latihan.

1) Metode .

Kaedah latihan dan pembangunan yang sesuai bergantung kepada tujuannya. Matlamat atau objektif latihan dan pembangunan yang berlainan akan mengakibatkan penggunaan kaedah yang berbeza.

2) Prinsip umum bagi metode pelatihan dan pengembangan

Terlepas dari pelbagai kaedah yang tersedia, apa pun cara yang dipilih, kaedah itu mesti memenuhi prinsip tersebut:

- a) Memotori pelatih.
- b) Menunjukkan kemahiran.

- c) Harus konsisten dengan kandungan latihan.
- d) Peserta aktif secara aktif.
- e) Memberi peluang untuk pengembangan kemahiran.
- f) Memberi maklum balas.
- g) Menggalakkan keputusan latihan untuk bekerja.
- h) Harus kos efektif.

h. Evaluasi efektifitas program

Untuk menjadi berkesan, latihan emosi adalah penyelesaian yang tepat untuk masalah organisasi, iaitu latihan itu bertujuan untuk membetulkan kekurangan kemahiran. Untuk meningkatkan usaha pembelajaran, pekerja mesti mengiktiraf keperluan untuk maklumat baru atau mempelajari kemahiran baru, dan keinginan untuk belajar mesti dikekalkan. Walau apa pun piawaian prestasi telah ditetapkan, pekerja tidak perlu dikecewakan oleh jurulatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu kecil.

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji sama ada latihan itu berkesan dalam mencapai matlamat yang dinyatakan. Ini memerlukan pengenalan dan pembangunan kriteria tertentu, termasuk:

i. Tipe-tipe efektifitas program pelatihan dan pengembangan.

Program latihan dan pembangunan boleh dinilai berdasarkan maklumat yang boleh didapati di lima peringkat:

- 1) tindak balas: Langkah tindak balas ini direka untuk mengetahui pendapat para peserta mengenai program latihan. Usaha untuk mendapatkan pendapat para peserta mengenai latihan ini adalah berdasarkan beberapa sebab utama, seperti: untuk mengetahui sejauh mana peserta berpuas hati dengan program ini untuk tujuan mengadakan beberapa semakan untuk program latihan, untuk memastikan peserta yang lain menindas untuk mengikuti program latihan ini.
- 2) Pembelajaran: Maklumat yang diperoleh melalui jenis penilaian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peserta menguasai konsep, pengetahuan, dan kemahiran yang disediakan semasa latihan.
- 3) Kelakuan: Kelakuan para peserta, sebelum dan selepas latihan, dapat dibandingkan dengan menentukan tahap pengaruh latihan terhadap

perubahan dalam prestasi mereka. Langkah ini penting kerana matlamat latihan adalah untuk menukar tingkah laku atau prestasi peserta latihan selepas program latihan diadakan.

- 4) Hasil organisasi: tujuan mengumpulkan maklumat di peringkat ini adalah untuk menguji kesan latihan pada kumpulan kerja atau organisasi secara keseluruhan.
- 5) Keberkesanan kos: ini bertujuan untuk menentukan jumlah kos yang dibelanjakan untuk program latihan, dan sama ada jumlah kos untuk latihan dikira sebagai kecil atau besar berbanding kos yang timbul daripada masalah yang dialami oleh organisasi.

j. Model-model penilaian efektifitas pelatihan dan pengembangan.

- 1) Proses penilaian itu sendiri boleh menggalakkan pekerja meningkatkan produktiviti mereka. Untuk mengetahui kesan keseluruhan latihan mengenai hasil atau prestasi individu atau kumpulan tertentu, terdapat dua pilihan penilaian dan model pembangunan, iaitu: 1. Model yang tidak terkawal. 2. Model terkawal.
- 2) Model pertama ini biasanya tidak menggunakan kumpulan perbandingan dalam menjalankan penilaian latihan hasil dan / atau prestasi kerja. Sedangkan model kedua adalah model yang menilai keberkesanan program latihan menggunakan sistem perbandingan yang membandingkan hasil orang atau kumpulan yang tidak menghadiri latihan.
- 3) Menurut Dessler, program latihan terdiri daripada lima langkah:
- 4) Pertama: Langkah analisis keperluan, yang mengetahui kemahiran kerja tertentu yang diperlukan, menganalisis kemahiran dan keperluan calon untuk dilatih, dan mengembangkan matlamat dan pencapaian tertentu yang boleh diukur.
- 5) Kedua: Merancang arahan, membuat keputusan, mengatur, dan menghasilkan kandungan program latihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktiviti.
- 6) Ketiga: pengesahan adalah program latihan yang menyajikan beberapa orang yang dapat mewakili.
- 7) Keempat: melaksanakan program tersebut, yaitu melatih karyawan yang disasarkan.

- 8) Kelima: Penilaian dan langkah susulan, di mana pengurusan menilai kejayaan atau kegagalan program ini.
- 9) Adapun proses pembangunan dan tahap latihan yang diterapkan perlu diukur baik atau tidak. Pembangunan dan latihan boleh dikatakan baik jika mencapai matlamat yang diinginkan, yang dapat meningkatkan kualiti pekerja dalam melakukan kerja mereka. Dengan pengukuran ini kita dapat membuat kesimpulan sama ada mereka perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan. Petunjuk pembangunan HR dan indikator latihan dilaksanakan seperti berikut:
- 10) Prestasi kerja kakitangan, jika prestasi kerja atau produktiviti pekerja selepas mengambil bahagian dalam pembangunan dan latihan, kualiti dan kuantiti kerja meningkat, ini bermakna pembangunan dan latihan cukup baik, tetapi jika prestasi kerja tetap tetap, pembangunan dan latihan dilakukan dengan buruk dan perlu peningkatan
- 11) Disiplin pekerja, jika disiplin pekerja selepas mengambil bahagian dalam pembangunan dan latihan semakin baik, maka pembangunan dan latihan yang dilakukan sudah baik, tetapi jika disiplin itu tidak meningkat berarti pembangunan dan pelatihan yang dilakukan tidak baik
- 12) Kehadiran pekerja, jika ketidakhadiran pekerja selepas mengambil bahagian dalam pembangunan dan latihan meningkat, pembangunan dan latihan yang dijalankan sudah baik, sebaliknya jika pembangunan dan latihan yang digunakan tidak baik
- 13) Sekiranya tahap kerosakan pengeluaran, peralatan mesin, selepas pekerja mengikuti perkembangan dan latihan dikurangkan, pembangunan dan latihan yang dijalankan sudah baik, sebaliknya jika ia ditetapkan maka pembangunan dan latihan kurang baik
- 14) Kadar kemalangan pekerja mesti dikurangkan selepas mengikuti program pembangunan dan latihan, jika tidak dikurangkan, itu bermakna pembangunan dan latihan yang dilakukan perlu disempurnakan
- 15) Tahap pembaziran bahan mentah, tenaga, dan masa, pengurangan atau kecekapan semakin baik maka pembangunan dan latihan yang dilakukan adalah baik, sebaliknya jika itu masih berarti pembangunan dan latihan yang dilakukan tidak baik
- 16) Tahap kerjasama pekerja mestilah lebih harmoni, harmoni, dan baik selepas mereka mengikuti perkembangan dan latihan, jika tidak ada

peningkatan kerjasama maka pembangunan dan pelatihan yang dilakukan tidak baik

- 17) Tahap kenaikan gaji insentif pekerja selepas menyertai pembangunan, jadi perkembangan dan latihan yang baik, sedangkan jika masih pembangunan dan latihan tidak baik
- 18) Inisiatif pekerja mesti meningkat selepas menyertai pembangunan dan latihan, jika mereka tidak meningkatkan atau terus bermakna pembangunan dan latihan yang tidak baik. Dalam hal ini pekerja dijangka bekerja secara mandiri dan dapat mengembangkan kreativitas mereka
- 19) Kepimpinan atau keputusan yang ditentukan oleh pengurus selepas dia mengikuti perkembangan dan latihan harus lebih baik, kerjasama lebih harmonis, tujuan yang dicapai lebih besar, ketegangan dikurangkan dan kepuasan kerja karyawan meningkat, jika di atas tercapai maka pengembangan dan pelatihan dilakukan dengan baik, sebaliknya jika di atas tidak tercapai, itu bermakna pembangunan dan latihan tidak baik

k. Syarat- syarat Pelatih dalam Pengembangan.

Seorang jurulatih atau pengajar perlu mempunyai syarat tertentu untuk berjaya dalam membangunkan pekerja, termasuk:

- 1) Kemahiran Pengajaran, pelatih mesti mempunyai kemahiran untuk mendidik atau mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memindahkan pengetahuan kepada peserta pembangunan. Dia mesti dapat menggalakkan, membangun dan membangun agar para peserta dapat bekerja secara mandiri dan dapat memupuk keyakinan diri
- 2) Kemahiran komunikasi, pelatih mesti mempunyai kemahiran komunikasi oral dan bertulis yang berkesan. Jadi suara itu jelas, penulisan itu baik, dan kata-kata mudah difahami oleh peserta pembangunan
- 3) Keperibadian keperibadian, seorang jurulatih mesti mempunyai otoritas terhadap peserta pembangunan. Dia mesti berkelakuan baik, keperibadian dan keperibadiannya disukai, kebolehan dan kebolehannya diiktiraf
- 4) Kemahiran sosial, pelatih mesti mempunyai kemahiran dalam bidang sosial untuk memastikan kepercayaan dan kesetiaan peserta pembangunan. Dia mesti membantu, objektif, dan bahagia jika pelajarnya maju dan dapat menghormati pendapat orang lain

- 5) Teknikal yang kompeten, jurulatih mesti mempunyai keupayaan teknikal, kemahiran teoritis, dan tangkas dalam mengambil keputusan
- 6) Esmosi kestabilan, seorang jurulatih tidak boleh menjadi prasangka terhadap pelajarnya, tidak boleh marah, mempunyai ayah, keterbukaan, tidak membalas dendam, dan memberi nilai objektif

I. Kendala- Kendala Pelatihan dan Pengembangan

Kekangan pembangunan (pembangunan) yang dilaksanakan sentiasa ada dan kita harus berusaha untuk merombak pengaruh kekangan ini. Kekangan pembangunan akan menghalang perlaksanaan latihan dan pendidikan yang lancar supaya sasaran yang dicapai tidak memuaskan. Kekangan pembangunan berkaitan dengan peserta, pelatih atau pengajar, kemudahan pembangunan, kurikulum, dan dana pembangunan.

- 1) Peserta dalam pembangunan dan latihan mempunyai latar belakang yang berlainan, atau heterogen, seperti pendidikan asas, pengalaman kerja, dan umur. Ini akan merumitkan dan menghalang perlaksanaan latihan dan pendidikan yang lancar kerana persepsi, persepsi dan pemikiran mereka terhadap pelajaran yang diberikan adalah berbeza.
- 2) Pelatih atau pelatih yang terlatih atau mahir yang memindahkan pengetahuan mereka kepada peserta dalam latihan dan pendidikan sukar diperolehi. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Sebagai contoh, terdapat jurulatih yang pakar dan pandai tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi dengan berkesan atau kemahiran mengajar mereka tidak berkesan, jadi dia hanya pintar dan pakar untuk dirinya sendiri
- 3) Kemudahan dan infrastruktur pembangunan yang diperlukan untuk latihan dan pendidikan sangat miskin atau tidak baik. Sebagai contoh buku atau alat dan mesin, yang akan digunakan untuk amalan kurang atau tidak wujud. Ini akan merumitkan dan menghalang perkembangan dan latihan lancar
- 4) Kurikulum yang ditentukan dan diajar tidak harmoni atau menyimpang dan tidak sistematik untuk menyokong matlamat yang diinginkan oleh kerja atau kedudukan peserta yang bersangkutan, untuk menetapkan watak dan masa untuk mengajarnya dengan betul adalah sangat sukar

- 5) Dana pembangunan, dana yang tersedia untuk pembangunan adalah terhad, supaya mereka sering dipaksa, walaupun pelatih dan ramuan tidak memenuhi keperluan yang diperlukan

m. Manfaat pelatihan dan pengembangan

Latihan mempunyai bahagian yang besar dalam menentukan keberkesanan dan kecekapan sesebuah organisasi. Beberapa manfaat ketara dalam program latihan dan pembangunan adalah:

- 1) Manfaat Umum
 - a) Meningkatkan kuantiti dan kualiti produktiviti
 - b) Mengurangkan masa pembelajaran yang diperlukan oleh pekerja untuk mencapai standard prestasi yang boleh diterima
 - c) Membentuk sikap, kesetiaan, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
 - d) Memenuhi keperluan perancangan sumber manusia
 - e) Mengurangkan kekerapan dan kos kemalangan kerja.
 - f) Membantu pekerja dalam peningkatan dan pembangunan peribadi mereka.
- 2) Manfaat Bagi Perusahaan
 - a) Mengarahkan kemabulabaan dan atau lebih sikap positif terhadap orientasi manfaat
 - b) Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran di semua peringkat syarikat
 - c) Bantu orang mengenal pasti matlamat syarikat
 - d) Membantu mencipta imej korporat yang lebih baik
 - e) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- 3) Manfaat bagi individual
 - a) Membantu individu dalam membuat keputusan yang lebih baik dan penyelesaian masalah yang berkesan.
 - b) Melalui latihan dan pembangunan, perubahan dalam motivasi dari pengiktirafan, pencapaian, pertumbuhan, tanggungjawab, dan kemajuan diintegrasikan dan dilaksanakan.
 - c) Membantu menggalakkan dan mencapai pembangunan dan keyakinan diri.
 - d) Membantu seseorang dalam mengatasi tekanan, ketegangan, kekecewaan dan konflik.

- e) Menyediakan maklumat untuk meningkatkan pengetahuan kepimpinan, kemahiran komunikasi dan sikap.
- 4) Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan
 - a) Meningkatkan komunikasi antara kumpulan dan individu
 - b) Membantu orientasi pekerja baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui lencongan atau kenaikan pangkat
 - c) Memberi maklumat mengenai peluang yang sama dan aktiviti yang dipersetujui
 - d) Meningkatkan kemahiran hubungan silang peribadi
 - e) Meningkatkan dasar, peraturan dan peraturan syarikat yang boleh dilaksanakan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan pelatihan? Jelaskan!
2. Jelaskan perbedaan konsep pelatihan dan pengembangan SDM!
3. Sebutkan Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM!
4. Sebutkan Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan!
5. Sebutkan Kendala- Kendala Pelatihan dan Pengembangan!
6. Jelaskan manfaat pelatihan dan pengembangan SDM!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 14: PENDIDIKAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pendidikan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Metode pelatihan SDM.
2. Mengetahui Penyusunan Perencanaan Karier
3. Mengetahui Tahapan Pengembangan Karier

B. URAIAN MATERI

1. Metode pelatihan SDM

a. On the Job Training

On the job training adalah “metode yang sudah sangat populer dalam dunia pelatihan karyawan. OJT sendiri secara definisi adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya” (Gary Dessler, 2006:285). “Pelatihan yang diberikan pada saat karyawan bekerja. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan, sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihnya” (Handoko, 1989). Dilakukan oleh semua perusahaan, terutama untuk karyawan baru s/d karyawan yang berpengalaman.

Keuntungannya: relative tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses produksi, tidak perlu ruang kelas khusus.

b. Bentuk pelatihan on the job training :

- 1) Coaching/pendampingan: karyawan dibimbing, diarahkan oleh atasan / supervisor / karyawan lain yang lebih berpengalaman. Hubungan mereka serupa dengan hubungan karyawan- tutor. Cara ini akan berjalan efektif apabila periode selama bimbingan dan umpan balik diperpanjang.
- 2) Rotasi pekerjaan: peserta pelatihan ditugaskan untuk berpindah dari satu bagian ke bagian pekerjaan yang lain dalam satu perusahaan,

dengan interval yang terencana, sehingga diperoleh pengalaman kerja. Cara ini umum dipakai dalam melatih manajer dengan level manajerial apapun juga.

- 3) Magang/apprenticeship training: merupakan pembelajaran bagi karyawan baru kepada karyawan lama yang lebih berpengalaman.
- 4) Pelatihan Instruksi Jabatan (Job Instruction Training): diberikan untuk pekerjaan yang terdiri dari urutan langkah-langkah yang logis. Semua Langkah perlu ditata dalam urutan yang tepat. Petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Contoh sederhana: mengoperasikan mesin pintal benang.
- 5) Planned progression yaitu pemindahan karyawan dalam salura-saluran yang telah ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda.
- 6) Penugasan sementara
- 7) Sistem penilaian prestasi formal

c. Off the Job Training

Teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagai mana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode simulasi.

Keuntungan Off the Job Training :

- 1) Trainer/ Instruktur harus lebih trampil dalam mengajar, karena tidak ada tuntutan pekerjaan yang lain.
- 2) Trainee/ karyawan terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu konsentrasi lebih baik/ lebih terfokus perhatiannya.
- 3) Tidak mengganggu proses produksi yang sedang berjalan di perusahaan.
- 4) Waktu dan perhatian lebih memadai

d. Simulasi

- 1) Studi Kasus
- 2) Role Playing
- 3) Business game

Balai Pelatihan (Vestibule Training): Merupakan alternative untuk mengatasi kekurangan pada metode pelatihan di tempat kerja (on the job). Jenis pekerjaan yang dilatih adalah sama dengan pelatihan di tempat kerja. Cocok digunakan bila jumlah peserta pelatihan melebihi kemampuan supervise orlini.

e. Laboratorium

di mana seseorang belajar menjadi lebih sensitive terhadap orang lain, lingkungan dan sebagainya.

f. Program Pengembangan Eksekutif

di mana paramanager berpartisipasi dalam program-program yang di buka untuk umum melalui penggunaan alias kasus, simulasi, dan metode pengajaran lainnya.

- 1) Ceramah Kuliah
- 2) Program Instruksi
- 3) Self Study
- 4) Analisis Transaksional
- 5) Presentasi video
- 6) Konferensi

2. Penyusunan Perencanaan Karier

Karier adalah “semua jabatan/pekerjaan yang dimiliki/dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.” Menurut kol. Susilo Martoto, perencanaan karier “adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya”. Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Pendidikan formalnya
- b. Pengalaman kerjanya
- c. Sikap atasannya
- d. Prestasi kerjanya
- e. Bobot pekerjaanya
- f. Adanya lowongan jabatan
- g. Produktifitas kerjanya

a. Ruang lingkup perencanaan karier

- 1) Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:
Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan

“Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (span of control) dalam suatu organisasi/perusahaan karena Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut”.

Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan.

- 2) Perencanaan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan.

Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karir anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut. Tujuan organisasi sangat penting dirumuskan agar setiap anggota organisasi mempunyai tujuan yang jelas terarah. Dari tujuan organisasi akan dapat ditentukan:

- a) Besar kecilnya misi organisasi
- b) Berat ringannya tugas pekerjaan
- c) Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan
- d) Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun
- e) Kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan

Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi/perusahaan yang telah disiapkan.

Manfaat perencanaan karier adalah:

- a) Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensial)
- b) Menurunkan perputaran karyawan
- c) Mengungkap potensi karyawan
- d) Mendorong pertumbuhan
- e) Mengurangi penimbunan
- f) Memuaskan kebutuhan karyawan
- g) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

b. Penyusunan perencanaan karier

Terdapat empat hal pokok dalam penyusunan perencanaan karier yaitu jabatan pokok, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan.

1) Jabatan pokok dan jabatan penunjang

Jabatan pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi/perusahaan. Misalnya dalam dunia pendidikan jabatan pokoknya adalah bidang jabatan yang menangani operasional pendidikan dan pengajaran.

Jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang/membantu tercapainya sasaran pokok organisasi. Jabatan penunjang dalam dunia pendidikan adalah bagian umum dan bagian keuangan.

2) Pola jalur karier bertahap

Pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Disini sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu.

3) Jabatan struktural

Jabatan struktural adalah jabatan karier, artinya jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan kejenjang lebih tinggi dalam organisasi. Disini sangat diperlukan kematangan psikologis dan kemandirian kemampuan pribadi masing-masing.

4) Tenggang waktu

Masa jabatan seseorang dalam organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat.

c. Pertimbangan dan perencanaan karier

1) Masa jabatan yang singkat

a) Jika seseorang memegang jabatan cukup singkat akan mengakibatkan:

Mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

- b) Belum terselesainya program kerja yang mungkin sudah ditetapkan Penghayatan pada jabatan sebelumnya belum mendalam, tetapi sudah menyiapkan diri untuk tugas baru
 - c) Menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah untuk dijawab untuk mengetahui penyebabnya.
- 2) Masa jabatan yang terlalu lama
- Masa jabatan yang terlalu lama juga menimbulkan gejala yang tidak sehat, akibat-akibatnya antara lain:
- a) Adanya rasa bosan karena kurang bervariasi
 - b) Sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja
 - c) Kurang munculnya ide-ide baru/kreatifitas karena kurangnya tantangan yang berarti
 - d) Menimbulkan iklim kerja yang statis
- d. Keinginan pindah jabatan
- Berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain:
- 1) Seseorang yang terlalu lama menjabat di daerah terpencil sehingga tidak mudah mengembangkan diri
 - 2) Perasaan kurang tepat pada jabatannya sekarang
 - 3) Merasa bahwa jabatan sekarang sekedar batu loncatan untuk meniti karier lebih lanjut
 - 4) Informasi dan konseling pada perencanaan karier
 - a) Informasi karier
Adanya informasi/penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi/karyawan memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang/arah karier dalam organisasi. Pemberian informasi karier dapat dilakukan melalui ceramah, pidato pengarahan, surat edaran, lokakarya, seminar, social meeting, dan sebagainya.
 - b) Konseling karier
Menurut T. Hani Handoko, pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier “merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Sehingga perlu adanya bimbingan karier untuk penilaian pribadi dalam suatu organisasi. Penilaian pribadi

tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, ketrampilan, dan moral seseorang.”

5) Manfaat perencanaan karier

- a) Manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut: Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan. Perencanaan karier dapat membantu suplai karyawan internal terutama karyawan yang potensial.
- b) Menurunkan perputaran karyawan (turnover). Perhatian terhadap karier individual dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja.
- c) Mengungkap potensi karyawan. Adanya perencanaan karier yang jelas mendorong individu untuk menggali potensi masing-masing untuk mencapai sasaran karier yang diinginkan.
- d) Mendorong perubahan. Perencanaan karier yang baik mendorong semangat kerja karyawan dan motivasi kerja dapat dipelihara.
- e) Mengurangi penimbunan. Perencanaan karier dapat membantu karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju.
- f) Memuaskan kebutuhan karyawan. Perencanaan karier berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap individu karyawan.
- g) Membantu pelaksanaan kegiatan-kegiatan karyawan yang telah disetujui. Perencanaan karier yang efektif dan realistis mendorong para pekerja dapat lebih proaktif dan dapat mengantisipasi setiap masalah dan tantangan secara lebih baik.

3. Pengembangan Karier

Pengertian Pengembangan karier adalah “suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”.

a. Tahap perkembangan karier

Agar tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya.

1) Karier awal

Karier awal/tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya. Hambatan-hambatan dalam karier awal (early

career)

Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai Adanya penyelia yang tidak kompeten Intensivitas terhadap aspek politis organisasi

Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarier Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

2) Karier pertengahan

Tahap karier pertengahan(middle career) kerap kali meliputi “pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan vasibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.”

3) Karier akhir

Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

b. Pengembangan karier secara individual dan organisasional

Pengembangan karier secara individual

Ada enam kegiatan pengembangan karier secara individual yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi.

2) Exposure

Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para menejer mendapatkan

eksposure terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

3) Permintaan berhenti

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai strategi karier mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier di perusahaan lain sering disebut *leveraging*. Bagaimanapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakan akan merugikan karyawan sendiri.

4) Kesetiaan pada organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja

5) Mentor dan sponsor

Seorang mentor adalah “orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi maka dia sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.”

6) Kesempatan untuk berkembang

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka

berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna untuk baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumberdaya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

Pengembangan karier secara organisasional

Pengembangan karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karier para karyawan/ anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak manajemen (pimpinan) selalu "well-informed" mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya. Proses penyusunan jalur karier dalam sebuah organisasi disebut perencanaan karier organisasional. Sebagian besar organisasi mengarahkan program perencanaan karier untuk mencapai satu atau lebih tujuan berikut ini:

- a) Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif
- b) Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau karier yang baru
- c) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis
- d) Meningkatkan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horisontal
- e) Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan
- f) Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan Pilihan pengembangan karier

Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan

dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri di manapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

(1) Enrichment

Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.

(2) Lateral

Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

(3) Vertical

Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

(4) Relocation

Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

(5) Exploration

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

(6) Realignment

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan expertise kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi structural.

c. Peranan dan departemen personalia dalam pengembangan karier

Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh: karyawan mungkin minta berhenti atau pindah ke perusahaan lain. Atau karyawan bias tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

Dukungan manajemen. merupakan berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karier akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan para manajer lainnya.

Umpan balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk eneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara, yaitu: dengan memberitahukan kepada para karyawan secara periodic mengenai prestasi kerja mereka. Untuk melaksanakan ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur

evaluasi. Bila prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka. Tipe umpan balik lain berkaitan dengan program kesempatan. Seseorang yang lama tidak dipromosikan akan merasa bahwa pengembangan kariernya tidak berguna. Calon yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan pekerjaan internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karier. Umpan balik ini mempunyai tujuan.

- 1) Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka “qualified”
- 2) Untuk memperjelas mengapa mereka tidak terpilih
- 3) Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil.

Kelompok-kelompok kerja kohesif. Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi.

a) Tujuan pengembangan karier dan analisis karier yang sukses
Dari segi pengembangan karier, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu:

- (1) Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai
- (2) Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja
- (3) Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

b) Tanggung jawab pengembangan karier

Dalam hal tanggung jawab, pengembangan karier dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu:

c) Dengan pendekatan tradisional

- (1) perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan secara sepihak.
- (2) Pelaksanaan pengembangan karier tergantung sepenuhnya pada organisasi.
- (3) Control hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi.
- (4) Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang/ posisi yang lebih tinggi.

d) Dengan pendekatan baru

- (1) pengembangan karier harus diterima bukan sekedar berarti promosi ke jabatan/ posisi yang lebih tinggi. Disini, pengembangan karir adalah motivasi untuk maju dalam bekerja diligkungan suatu organisasi.
- (2) sukses karier yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/ posisi yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- (3) Sukses dalam pengembangan karier yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/ keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi/ produktif sebagai pekerja yang kompetitif.
- (4) Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, pengembangan karier berada ditangan pekerja masing-masing, yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri. Dari dua pendekatan seperti yang telah disebutkan diatas, pedekatan secara traditional memiliki kelemahan:
 - (a) Pengembangan karier berlangsung tidak efektif
 - (b) Perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

e) Manajemen pengembangan karier

Setiap pekerja yang merencanakan pengembangan karier perlu bersikap dan bertindak sebagai berikut:

- (1) Memilih bidang pekerjaan
- (2) Memahami dan menerima kedudukan yang sekarang
- (3) Merencanakan jalan keluar

Manajemen pengembangan karier berlangsung secara dua arah:

- (1) Arah pertama harus datang dari para pekerja dengan aktif merencanakan dan melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karier yang sukses
- (2) Arah kedua dalam pengembangan karier harus datang dari organisasi untuk membantu dan memberi peluang bagi pekerja yang potensial dalam mengembangkan karier

Bantuan organisasi dalam pengembangan karier dapat berupa hal-hal sebagai berikut:

- (1) organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya
- (2) organisasi wajib membantu para pekerja untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan
- (3) organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengelola kariernya sejalan dengan strategi organisasi dan pengembangannya
- (4) data yang dimiliki organisasi untuk perencanaan SDM sebagai keputusan masa mendatang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja dalam manajemen pengembangan karier
- (5) organisasi harus memepergunakan data hasil penilaian kerja agar dapat menempatkan pekerja secara tepat untuk jabatan tertentu
- (6) hubungan kebutuhan pengembangan karier pekerja secara individu dengan kebutuhan pengembangan karier organisasi harus sejalan.

f) Desain program pengembangan karier

Desain program pengembangan karier ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga fase dalam mendesain program pengembangan karier yang terdiri dari.

(1) Fase perencanaan

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja antara lain.

bantuan memilih jalur pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.

Memperbaiki kurang atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukkan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.

(2) Fase pengarahan

Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perncanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karieryang dinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.

Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:

- (a) sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.
- (b) Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier.
- (c) Menyediakan informasi inventarisasikemapuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.

- (d) Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
- (e) Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.

(3) Fase pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkannya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

(a) Menyelenggarakan system mentor

Fase ini adalah “cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan junior sebagai kolega (teman kerja). Pekerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja junior mengembangkan karier.”

(b) Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium, dll.

(c) Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi jabatan melalui proses pemindahan secara horizontal.

(d) Program beasiswa/ ikatan dinas

Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan

menyediakan beasiswa/ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasinya.

g) Karier ganda

Menghindari karier ganda diperlukan manajemen sebagai berikut:

- a) Diselenggarakannya jadwal kerja yang fleksibel agar karier ganda dilakukan pada waktu yang berbeda
- b) Adanya program konseling dalam keluarga yang bekerja untuk menghindari tanggung jawab pekerjaan oleh kedua pihak yang dapat merugikan organisasi
- c) Menyelenggarakan pelatihan supervisor untuk melakukan konseling
- d) Menetapkan struktur organisasi yang menunjang dan mempermudah pemindahan pekerja untuk menghindari karier ganda. Kebijakan yang ditempuh organisasi untuk menyelesaikan masalah karier ganda:
 - (1) Tidak memperkerjakan suami istri dalam satu organisasi
 - (2) Jika suami dan istri sama pentingnya, maka dapat ditempatkan pada kantor yang berbeda
 - (3) Tidak mengangkat suami-istri sebagai supervisor untuk menghindari pembagian insentif yang tidak obyektif.

h) Manfaat pengembangan karier

Pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat yang hampir sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun manfaat pengembangan ini ada kekhususan karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan.

Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Meningkatkan kemampuan karyawan
Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
- (2) Meningkatnya suplay karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi

- i) Perubahan paradigma dalam pengembangan karier
- Dalam pengembangan karier yang dilakukan karyawan adalah mengikuti pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan, dan mengikuti ketentuan organisasi untuk menduduki jabatan yang ditawarkan. Pengembangan karier yang bersifat vertikal, dimungkinkan karena bentuk organisasi yang bersifat birokratis.

Tantangan eksternal seperti globalisasi, persaingan, kemajuan, teknologi dan tuntutan pelanggan mendorong suatu organisasi untuk berubah. Organisasi melakukan restrukturisasi, perampingan organisasi, desentralisasi, pemanfaatan IT untuk menanggulangi masalah situasi ekonomi dan persaingan yang tajam. Dengan memberikan dukungan terhadap perencanaan dan pengembangan karier, manajer sumber daya manusia dapat memperoleh sejumlah keuntungan seperti berikut ini:

- (1) Menyatukan strategi dengan permintaan stafing internal
- (2) Mengembangkan pekerja sedemikian rupa sehingga dapat dipromosikan
- (3) Memfasilitasi penempatan pekerja
- (4) Membantu menciptakan keragaman pekerjaan
- (5) Memperkecil perpindahan
- (6) Memperoleh pekerja yang berpotensi
- (7) Memajukan pertumbuhan individu
- (8) Mengurangi kesalahan dalam penempatan
- (9) Memuaskan kebutuhan individu
- (10) Membantu rencana tindakan afirmatif

Perencanaan karier adalah “suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya”.

Karier merupakan “suatu yang harus diwujudkan dan terus dikejar bagi diri karyawan, dan keadaan karier macet harus dihindarkan. Untuk itu manajemen harus secara bersungguh-sungguh memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi prestasinya”.

Penggunaan arah dan jalur proses dan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan kearah saling menguntungkan. Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban.

Lewat proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan karyawan kearah “the right on the right place”

4. Tahapan Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah “proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai adalah angka mencapai karier yang diinginkan. Serta pengembangan karier merupakan Tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana kariernya. Adapun tahap-tahap yang akan dilakukan oleh seorang karyawan dalam pengembangan karier individunya yaitu sebagai berikut”.

- a. Tahap awal (Tahap pembentukan) Tahap yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jalinan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. misalnya, jaminan keamanan bagi pekerjanya.
- b. Tahap lanjutan Tahap yang lebih meniti beratkan pada pencapaian harga diri dan kebebasan.

- c. Tahap mempertahankan Tahap dimana individu atau karyawan mempertahankan pencapaian keuntungan atau tahap untuk memanfaatkan apa yang telah diraihinya.
- d. Tahap pension Tahap dimana karyawan telah menyelesaikan satu karier dan dia ingin berpindah kekarier yang lain untuk membuktikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dilaksanakan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan On the job training?
2. Bagaimanakah bentuk pelatihan on the job training?!
3. Apakah keuntungan dari on the job training?
4. Sebutkan fase dalam mendesain program pengembangan karier!
5. Sebutkan enam kegiatan pengembangan karier secara individual!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 15:

KOMPENSASI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kompensasi , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Definisi Kompensasi
2. Mengetahui Tujuan Kompensasi

B. URAIAN MATERI

1. Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan”.

Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bias turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya

yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

2. Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

a. Memperoleh Personalia Yang Qualified

Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

b. Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang

Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif

c. Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

f. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) berpendapat “bahwa tujuan kompensasi adalah:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
- 2) Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
- 3) Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
- 4) Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan)”.

Dari tujuan-tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa antara tujuan umum dan tujuan menurut Martoyo, “memiliki beberapa kesamaan seperti mencitakan karyawan yang lebih baik dan menunjukkan perlakuan yang adil”.

Martoyo (1994) juga berpendapat “bahwa kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan” yaitu:

- 1) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif
Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.
- 2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

g. Penentuan Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh factor-faktor di bawah ini yaitu:

1) Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan “merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

- a) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan ini akan berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.
- b) Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain. Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2) Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah :

a) Sistem Prestasi

Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara

kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil/prestasi : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- (1) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- (2) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- (3) Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- (1) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- (2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- (3) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c) Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai "konsekuensi" bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

a. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

- 1) Dana Organisasi Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan. Maka Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.
- 2) Serikat pekerja Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

b. Faktor Pribadi Karyawan

- 1) Produktivitas kerja Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Posisi dan Jabatan Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.
- 3) Pendidikan dan Pengalaman Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

- 4) Jenis dan Sifat Pekerjaan Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c. Faktor Ekstern

- 1) Penawaran dan Permintaan kerja Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.
- 2) Biaya hidup Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.
- 3) Kebijaksanaan Pemerintah Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin

berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

- 4) Kondisi Perekonomian Nasional Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

4. Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

a. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

b. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bias bersaing lagi. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai atau melakukan automaisasi.

c. Ketersediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

d. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya pada karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak

perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) diatas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

e. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensai perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah

5. Keadilan dan kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi

Selain hal-hal diatas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur *keadilan* dan *kelayakan*.

a. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditujukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output ini* ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

b. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara

membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Kesulitan atau masalah-masalah apa yang dihadapi dalam pemberian insentif untuk tenaga manajerial? Jelaskan!
2. Apa yang dimaksud adil dan layak dalam pemberian balas jasa?
3. Bedakan antara insentif dan gaji/upah!
4. Apa tujuan survey upah dalam manajemen kompensasi? Jelaskan!
5. Jelaskan langkah-langkah metode perbandingan factor, dengan memberikan contoh penerapannya pada sebuah organisasi bisnis!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 16:

EVALUASI KINERJA SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Dalam bab ini, akan dijelaskan tentang prestasi HR, diharapkan pelajar mampu:

1. Mengetahui Elemen Pokok Penilaian Kinerja
2. Mengetahui Penilaian Kinerja.

B. URAIAN MATERI

1. Elemen Pokok Kinerja

Penilaian prestasi yang baik dapat menghasilkan gambaran yang tepat mengenai prestasi pekerja yang dinilai. Penilaian bukan sahaja bertujuan menilai dan meningkatkan prestasi yang lemah, tetapi juga untuk menggalakkan pekerja bekerja dengan lebih baik. Dalam hal ini, penilaian prestasi memerlukan piawai pengukuran, cara menilai dan menganalisis data hasil pengukuran, dan mengikuti hasil pengukuran. Unsur-unsur utama dalam sistem penilaian prestasi Werther dan Davis (1996: 344) adalah:

a. Standard Prestasi

Penilaian prestasi benar-benar memerlukan piawaian yang jelas yang digunakan sebagai tanda aras atau tanda aras untuk prestasi diukur. Standard yang diwujudkan mesti, tentu saja, berkaitan dengan jenis kerja yang hendak diukur dan hasil yang diharapkan akan dilihat dengan penilaian prestasi ini.

Terdapat empat perkara yang mesti dipertimbangkan dalam menyediakan standard penilaian prestasi yang baik dan betul, iaitu kesahihan, perjanjian, realisme, dan objektiviti.

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.

- 2) Agreement berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- 3) Realism berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

b. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- 1) Keupayaan fungsional adalah penting, kerana hasil penilaian prestasi dapat digunakan untuk melakukan pemilihan, kompensasi, dan pengembangan karyawan, hasil penilaian kinerja harus berlaku, adil, dan bermanfaat sehingga dapat diterima oleh pembuat keputusan.
- 2) Sah atau mengukur apa yang sebenarnya akan diukur dari penilaian prestasi.
- 3) Adakah empirikal, bukan berdasarkan perasaan sahaja.
- 4) Kepekaan kritikal. Kriteria itu hanya menunjukkan hasil yang relevan, iaitu prestasi, bukan perkara lain yang tidak berkaitan dengan prestasi.
- 5) kriteria sistematik. Ini bergantung pada keperluan organisasi dan persekitaran organisasi. Kriteria sistematik tidak selalu baik. Organisasi dalam persekitaran yang pesat berubah mungkin lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematik untuk menyesuaikan dengan cepat dan sebaliknya.
- 6) Kelayakan undang-undang, iaitu kriteria harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi ini digunakan dalam menentukan jenis kriteria penilaian prestasi. Kriteria adalah kriteria berasaskan orang, kriteria berdasarkan produk, kriteria berdasarkan tingkah laku.

Kriteria berasaskan rakyat dibuat berdasarkan dimensi kegunaan berfungsi supaya mereka digunakan secara meluas untuk pemilihan dan

penentuan pampasan. Kriteria ini didasarkan pada penilaian kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan kemahiran.

Kriteria berdasarkan produk biasanya dianggap lebih baik daripada kriteria berdasarkan orang. Kriteria ini berdasarkan tujuan atau jenis output yang akan dicapai.

Kriteria berdasarkan kelakuan mempunyai banyak aspek, boleh dari segi undang-undang, etika, normatif, atau teknikal. Kriteria ini berdasarkan kepada kelakuan yang diharapkan mengikut aspek-aspek ini.

c. Pengukuran Prestasi (*Performance Measures*)

Pengukuran prestasi boleh dilakukan dengan menggunakan sistem penarafan (rating) yang relevan. "Penarafannya harus mudah digunakan sesuai dengan apa yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang benar-benar menentukan kinerja" Werther dan Davis (1996: 346). Pengukuran prestasi juga bermaksud membandingkan antara standard yang ditetapkan dan prestasi sebenar yang berlaku.

Pengukuran prestasi boleh subjektif atau objektif. Objektif bermakna pengukuran prestasi juga boleh diterima, diukur oleh pihak lain selain daripada mereka yang melakukan penilaian dan kuantitatif. Sedangkan ukuran subjektif bermakna pengukuran berdasarkan pendapat pribadi atau piawai pribadi orang yang membuat penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

2. Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Menurut Hasibuan (2000: 87): "Penilaian prestasi adalah aktiviti pengurus untuk menilai tingkah laku prestasi kerja pekerja dan menentukan dasar selanjutnya. Evaluasi atau penilaian kelakuan termasuk penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, kesetiaan, dedikasi, dan penyertaan karyawan".

Menurut Rivai (2005: 66): "Penilaian Prestasi adalah proses untuk mewujudkan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan pendekatan untuk mengurus dan membangunkan orang-orang melalui peningkatan di mana perbaikan akan dicapai dalam masa yang singkat atau panjang". Peningkatan ini tidak hanya berlaku kerana sistem yang dipacu oleh pengurusan untuk mengawal selia prestasi pekerja mereka, tetapi juga melalui pendekatan ke arah mengurus dan membangunkan orang yang membolehkan

mereka mengurus pembangunan dan prestasi mereka sendiri dalam rangka sasaran yang jelas dan standard yang dipersetujui dengan penyelia mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 382): "Penilaian prestasi adalah proses menilai seberapa baik pekerja melakukan kerja mereka jika dibandingkan dengan satu set piawaian, dan kemudian menyampaikan maklumat tersebut kepada pekerja. Penilaian prestasi juga dipanggil penilaian pekerja, penilaian pekerja, tinjauan kerja, penilaian prestasi, dan penilaian hasil".

Menurut Handoko (1994: 11): "Penilaian prestasi adalah cara mengukur sumbangan individu dalam organisasi. Kepentingan penilaian prestasi berkenaan dengan menentukan tahap sumbangan individu terhadap prestasi yang dinyatakan dalam penyelesaian tugas-tugas yang bertanggung jawab".

Oleh itu, secara amnya dapat ditakrifkan bahawa penilaian prestasi adalah sebagai penilaian hasil kerja sebenar dengan piawaian kualiti dan kuantiti yang dihasilkan oleh setiap pekerja. Penilaian prestasi pekerja adalah mutlak diperlukan untuk menentukan pencapaian yang boleh dicapai oleh setiap pekerja. Adakah pencapaian setiap pekerja adalah baik, sederhana, atau kurang. Penilaian prestasi adalah penting bagi setiap pekerja dan berguna untuk organisasi membuat keputusan dan menentukan tindakan dasar selanjutnya.

Konsep penilaian prestasi, dalam lingkungan Pegawai Awam dipanggil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pengkajian Pelaksanaan Kerja PNS, yang menyatakan bahwa:

"Dalam usaha untuk memastikan objektiviti dalam pembangunan Pegawai Awam berasaskan sistem kerjaya dan sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan kerja Pegawai Negeri Sipil."

Menurut Peraturan Pemerintah No.10 / 1979, definisi Penilaian Pelaksanaan Kerja adalah sistem penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilaian terhadap karyawan yang bawahan. Pegawai penilai yang bertanggungjawab ke atas pekerja secara langsung selama sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan hendaklah menjalankan penilaian pekerja yang bawahannya. Unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, inisiatif, dan kepemimpinan.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Penjawat Awam mesti dijalankan secara objektif untuk mendapatkan nilai sebenar seorang pekerja dalam menjalankan kerjanya. Hasil penilaian digariskan dalam bentuk senarai yang disebut Senarai Penilaian Pelaksanaan Kerja (DP3).

Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Penjawat Awam adalah senarai yang mengandungi penilaian pelaksanaan kerja bagi Pegawai Negeri Sipil dalam tempoh 1 (satu) tahun yang dibuat oleh pegawai penilai.

Oleh itu, dapat difahami bahawa konsep penilaian prestasi dalam persekitaran Pegawai Awam dipanggil penilaian prestasi kerja.

Sistem penilaian ini disesuaikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979. Evaluasi pelaksanaan pekerjaan ini merupakan kegiatan penilaian yang harus dilakukan secara objektif pada seorang pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Oleh itu, Penilaian Prestasi pada dasarnya merupakan proses yang digunakan oleh organisasi untuk menilai prestasi kerja. Sekiranya dilakukan dengan betul, ini akan memberi faedah penting bagi pekerja yang dinilai, pentaksir, jabatan kakitangan, dan organisasi. Setiap penyelia dalam jabatan mesti menilai prestasi pekerja yang berada di bawahnya untuk mendapatkan gambaran keseluruhan kerja sebenar pekerja supaya dari hasil penilaian prestasi, bimbingan dapat ditentukan, tindakan pentadbiran dan keputusan yang akan diambil seterusnya.

Maklum balas khusus dari hasil penilaian prestasi membolehkan jabatan kakitangan membuat perancangan kerjaya atau promosi, pembinaan, latihan dan pembangunan, kenaikan gaji, promosi dan keputusan pentadbiran yang lain. Penilaian prestasi berkaitan dengan prestasi pekerja dan kebertanggungjawaban kepada organisasi. Kerana organisasi memerlukan prestasi tinggi.

Dalam senarai penilaian pelaksanaan pekerjaan yang merupakan hasil penilaian bertulis untuk seorang penjawat awam, boleh menjadi maklum balas dan pembelajaran bagi para pekerja yang dinilai untuk meningkatkan sikap dan tingkah laku kerja mereka dan meningkatkan prestasi kerja.

Oleh itu adalah jelas bahawa penilaian prestasi adalah kajian penilaian sistematik terhadap keadaan kerja pekerja yang secara formal dijalankan berhubung dengan standard kerja yang ditentukan oleh organisasi.

Menurut Rivai (2005: 52) Tujuan penilaian prestasi secara umum adalah untuk:

- a. Semak semula prestasi lalu
- b. mendapatkan data yang pasti, sistematik dan faktual dalam menentukan "nilai" pekerjaan
- c. semak keupayaan organisasi
- d. mengkaji kebolehan individu pekerja
- e. menetapkan sasaran masa depan
- f. lihat pencapaian seseorang secara realistik
- g. mendapatkan keadilan dalam sistem pembayaran dan gaji yang digunakan dalam organisasi
- h. dapatkan data dalam menentukan struktur upah dan gaji yang sesuai dengan yang lazimnya digunakan
- i. Membolehkan pihak pengurusan mengukur dan mengawasi kos yang ditanggung oleh syarikat dengan lebih tepat
- j. membolehkan pihak pengurusan menjalankan rundingan objektif dan rasional dengan kesatuan sekerja sekiranya mereka wujud atau secara langsung dengan pekerja
- k. menyediakan rangka minda untuk menjalankan kajian berkala bagi sistem imbuhan dan gaji yang diguna pakai dalam organisasi
- l. membolehkan pengurusan menjadi lebih objektif dalam merawat pekerja berdasarkan prinsip organisasi yang baik dan teknik penilaian yang tidak adil
- m. membantu pengurusan dalam memilih, meletakkan, mempromosikan, memindahkan dan meningkatkan kualiti pekerja
- n. menjelaskan tugas-tugas utama, fungsi-fungsi, kuasa-kuasa dan tanggungjawab unit-unit kerja dalam organisasi, yang jika dilaksanakan dengan baik, akan mempunyai arti yang sangat penting dalam upaya memudahkan pekerjaan untuk menghapus duplikasi atau bertindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi
- o. menghapuskan atau sekurang-kurangnya mengurangkan pelbagai jenis aduan pekerja yang jika tidak diselesaikan dengan betul dapat mengakibatkan karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ke tempat kerja lain. Jika ia dapat diselesaikan dengan betul, ia akan meningkatkan motivasi kerja, memupuk hubungan kerja yang bermanfaat, baik pengurusan dan pekerja sendiri

- p. menyelaraskan penilaian prestasi dengan perniagaan supaya keberkesanan penilaian prestasi dalam mencapai matlamat organisasi bergantung pada seberapa berjaya organisasi menyelaraskan dan mengintegrasikan penilaian prestasi dengan matlamat perniagaan strategic
- q. mengetahui latihan yang diperlukan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja secara Individual

Menurut Rivai (2005:54) Tujuan Penilaian Kinerja Secara individual adalah :

- a. Pemimpin memerlukan penilaian objektif prestasi pekerja pada masa lalu untuk membuat keputusan dalam bidang sumber manusia di masa depan
- b. pemimpin memerlukan alat untuk membantu pekerja mereka meningkatkan prestasi, merancang kerja, membangunkan kebolehan dan kemahiran untuk membangunkan kejayaan dan mengukuhkan kualiti hubungan antara pemimpin dan pekerja
- c. untuk pembangunan yang termasuk mengenal pasti keperluan latihan individu pekerja, maklum balas prestasi, menentukan pemindahan dan tugas, mengenal pasti kekuatan individu dan kelemahan
- d. keputusan pentadbiran, yang termasuk keputusan untuk menentukan gaji, kenaikan pangkat, mengekalkan atau memberhentikan pekerja, pengiktirafan prestasi individu, penamatan pekerjaan, dan mengenalpasti keburukan
- e. menetapkan standard prestasi setiap pekerja individu
- f. Dokumentasi yang merangkumi kriteria untuk mengesahkan penyelidikan, dokumentasi, keputusan mengenai HR dan membantu memenuhi keperluan undang-undang
- g. organisasi yang merangkumi: perancangan HR, menentukan keperluan latihan, menilai pencapaian matlamat organisasi, maklumat untuk mengenal pasti objektif, menilai sistem sumber manusia, memperkukuhkan keperluan pembangunan syarikat
- h. untuk menetapkan matlamat prestasi setiap pekerja individu
- i. untuk meningkatkan prestasi pekerja masa depan
- j. untuk menggalakkan peningkatan tanggungjawab terhadap kerja dan organisasi
- k. untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi pencapaian, motivasi kejayaan, kepuasan kerja, etika kerja, rasa kepunyaan syarikat
- l. untuk mengetahui tahap pencapaian masa lalu dan potensi masa depan

- m. sebagai cara menyalurkan aduan berkaitan masalah pribadi atau masalah
- n. Sebagai salah satu alat untuk mengekalkan tahap prestasi, misalnya dengan mengesan kemerosotan prestasi sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah pembetulan
- o. 15. untuk menentukan keberkesanan dasar HR, seperti pemilihan dan pengambilan, latihan dan analisis pekerjaan
- p. untuk menghapuskan halangan supaya prestasi menjadi lebih baik
- q. membangun dan menentukan kecekapan kerja
- r. untuk mendapatkan data yang pasti, sistematik dan faktual dalam menentukan nilai pekerjaan
- s. untuk mendapatkan keadilan dan sistem upah
- t. menghapuskan dan mengurangkan aduan pekerja.

Untuk memberi penekanan dan menjelaskan tugas utama, fungsi, aktiviti, kuasa, dan tanggungjawab unit kerja dalam organisasi.

a. Manfaat Penilaian Prestasi

Menurut Rivai (2005: 55) "Manfaat penilaian prestasi untuk semua pihak adalah supaya mereka tahu manfaat yang mereka dapat harapkan. Pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (pekerja); (2) penilai (atasan, penyelia, pemimpin, pengurus, perunding); dan (3) syarikat".

1) Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi pekerja yang dinilai, faedah melaksanakan penilaian prestasi adalah antara yang lain :

- a) meningkatkan motivasi
- b) meningkatkan kepuasan kerja
- c) kewujudan kejelasan piawai hasil yang diharapkan
- d) maklum balas yang tepat dan konstruktif dari prestasi masa lalu
- e) pengetahuan kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- f) pembangunan rancangan untuk meningkatkan prestasi dengan membina kekuatan dan mengurangkan kelemahan sebanyak mungkin
- g) terdapat peluang untuk berkomunikasi ke atas
- h) meningkatkan pemahaman nilai-nilai pribadi
- i) peluang untuk membincangkan masalah kerja dan bagaimana mereka dapat mengatasinya

- j) masalah yang jelas tentang apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai harapan ini
 - k) pandangan yang jelas mengenai konteks kerja
 - l) peluang untuk membicarakan sebarang cita-cita dan bimbingan, galakan atau latihan yang diperlukan untuk memenuhi aspirasi pekerja
 - m) meningkatkan hubungan harmoni dan aktif dengan atasan
- 2) Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia)
- Bagi pentaksir, faedah menjalankan penilaian prestasi antara lain :
- a) peluang untuk mengukur dan mengenal pasti trend prestasi pekerja untuk meningkatkan lagi pengurusan
 - b) peluang untuk membangunkan pandangan umum kerja individu dan jabatan yang lengkap
 - c) Memberi peluang untuk membangunkan sistem penyeliaan baik untuk kerja pengurus sendiri, serta kerja bawahannya
 - d) mengenal pasti idea untuk penambahbaikan mengenai nilai-nilai peribadi
 - e) meningkatkan kepuasan kerja
 - f) pemahaman yang lebih baik tentang pekerja, tentang ketakutan mereka, kegelisahan, harapan dan aspirasi
 - g) meningkatkan kepuasan kerja dari pengurus dan pekerja
 - h) peluang untuk menerangkan matlamat dan keutamaan penilai dengan memberi pandangan yang lebih baik tentang bagaimana mereka boleh membuat sumbangan yang lebih besar kepada syarikat / organisasi
 - i) meningkatkan rasa harga diri yang saya katakan antara pengurus dan pekerja, kerana ia telah berjaya membawa idea-idea pekerja lebih dekat kepada idea-idea pengurus
 - j) sebagai medium untuk mengurangkan jurang antara sasaran individu dan matlamat kumpulan atau matlamat jabatan HR atau syarikat / matlamat organisasi
 - k) peluang bagi para pengurus untuk menjelaskan kepada pekerja apa yang sebenarnya ingin syarikat / pekerja dari pekerja supaya pekerja dapat mengukur diri, memposisikan diri dan berjaya sesuai dengan harapan kepimpinan

- l) sebagai medium untuk meningkatkan hubungan interpersonal antara pekerja dan pengurus
- m) boleh menjadi satu cara untuk meningkatkan motivasi pekerja dengan memberi tumpuan lebih kepada mereka secara peribadi
- n) adalah peluang yang berharga bagi para pemimpin untuk menilai semula apa yang telah dilakukan supaya terdapat kemungkinan untuk menyemak semula sasaran atau menetapkan prioritas baru
- o) boleh mengenal pasti peluang untuk putaran atau pertukaran tugas pekerja

3) Manfaat bagi perusahaan/organisasi

Bagi syarikat / organisasi, faedah penilaian antara lain :membaiki semua nod unit sedia ada di syarikat / organisasi kerana :

- a. komunikasi menjadi lebih berkesan mengenai matlamat syarikat / organisasi dan nilai budaya korporat / organisasi
- b. peningkatan rasa kebersamaan dan kesetiaan
- c. Meningkatkan keupayaan dan kesanggupan para pengurus / pemimpin untuk menggunakan kemahiran atau kepakaran untuk memimpin mereka untuk memotivasi pekerja dan membangunkan keinginan dan kemahiran pekerja mereka
- d. secara meluas meningkatkan pandangan mengenai tugas-tugas yang dilakukan oleh setiap pekerja
- e. meningkatkan kualiti komunikasi
- f. meningkatkan motivasi pekerja keseluruhan
- g. meningkatkan keharmonian hubungan dalam mencapai matlamat syarikat / organisasi
- h. peningkatan aspek pengawasan yang melekat pada setiap aktiviti yang dilakukan oleh pekerja
- i. harapan dan pandangan jangka panjang boleh dibangunkan
- j. Untuk mengenali lebih jelas latihan dan pembangunan yang diperlukan
- k. keupayaan untuk mengenal pasti setiap masalah
- l. sebagai cara menyampaikan mesej bahawa pekerja dinilai oleh syarikat
- m. kejelasan dan ketepatan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan oleh pekerja, supaya syarikat dapat kelihatan sangat baik

- n. Budaya korporat akan ditubuhkan. Apa-apa kecuaiian dan kekaburan dalam membangunkan sistem dan prosedur boleh dielakkan dan tabiat yang baik boleh diwujudkan dan dikekalkan. Berita baik untuk semua orang dan setiap pekerja akan menyokong pelaksanaan penilaian prestasi, bersedia untuk mengambil bahagian secara aktif dan lebih lanjut dari penilaian prestasi akan lebih mudah
- o. Para pekerja berpotensi yang memungkinkan menjadi ketua syarikat atau sekurang-kurangnya yang dapat dipromosikan lebih mudah dilihat, mudah dikenalpasti, mudah berkembang dan membolehkan tanggungjawab yang kuat
- p. Jika penilaian prestasi telah dilembagakan dan keuntungan yang diperoleh oleh syarikat / organisasi akan lebih besar, penilaian prestasi akan menjadi salah satu alat yang paling penting dalam meningkatkan prestasi syarikat / organisasi.

4. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja

a. Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi adalah “proses di mana sebuah organisasi menjalankan penilaian atau menilai prestasi kerja para pekerjanya” Handoko (1994: 20). Sebenarnya, tiada apa yang memerlukan setiap organisasi mempunyai penilaian prestasi. Tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang besar, hampir semua organisasi di mana-mana mempunyai sistem penilaian prestasi. Fungsi memegang penilaian prestasi dalam setiap organisasi adalah seperti berikut :

- 1) Sebagai asas untuk menentukan keputusan gaji
- 2) Sebagai asas untuk maklum balas mengenai prestasi seseorang atau kumpulan
- 3) Kenal pasti kekuatan dan kelemahan pekerja yang dinilai
- 4) Sebagai asas untuk pertimbangan untuk keputusan promosi
- 5) Sebagai asas untuk pertimbangan untuk mutasi dan keputusan pemecatan
- 6) Sebagai asas untuk pertimbangan untuk keputusan latihan dan pembangunan
- 7) Sebagai asas untuk pertimbangan untuk keputusan penghargaan
- 8) Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan prestasi

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi kewujudan penilaian prestasi, dapat dilihat bahawa hasil penilaian kinerja tidak muktamad, tetapi hasil penilaian harus digunakan sebagai dasar untuk keputusan atau strategi organisasi.

5. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (1994: 23) "Penilaian prestasi adalah proses yang berterusan dan bukan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian prestasi tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir tempoh penilaian, kerana untuk mengekalkan objektif penilaian, aktiviti penilaian prestasi harus dijalankan sepanjang masa. Atasan hendaklah dapat memberikan penilaian pada setiap tahap penyempurnaan kegiatan tersebut. Evaluasi setiap masa juga berguna untuk memberikan maklum balas atau input kepada bawahan mengenai prestasi mereka yang kurang baik, supaya masa depan, bawahan dapat meningkatkan prestasi".

Penilaian prestasi adalah satu sistem atau satu set aktiviti yang berkaitan dengan aktiviti kakitangan lain. Penilaian prestasi tidak boleh berdiri sendiri, jadi dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi juga berkaitan dengan aktiviti lain. Hubungan antara proses penilaian kinerja dengan kakitangan adalah seperti berikut :

a. Job Analisis atau analisis pekerjaan

Proses penilaian prestasi mestilah berdasarkan analisis pekerjaan atau analisis pekerjaan. Tahap ini adalah tahap yang agak penting yang merupakan tahap asas dalam penilaian prestasi, kerana analisis pekerjaan digunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil analisis kerja ini digunakan sebagai asas untuk menyediakan deskripsi pekerjaan, di mana dalam deskripsi kerja ini, asas-asas penilaian kinerja disebutkan, jenis kerja yang harus dilakukan dan spesifikasi atau keperluan khusus yang menyokong pekerjaan tertentu. Intipati tahap ini ialah jika anda akan menjalankan penilaian prestasi, maka berikut mesti dinyatakan dengan jelas berikut: jenis pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki, syarat kerja, kegiatan yang akan dijalankan

b. Performance standarts atau standar kerja

Piawai digunakan untuk membandingkan kerja kakitangan dan piawaian yang ditetapkan, supaya dapat dilihat sama ada kerja yang dimaksudkan lebih baik atau di bawah piawai. Piawaian kerja adalah berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada analisis pekerjaan. Set standard mesti memenuhi syarat berikut:

- 1) Piawaian mesti ditulis dengan jelas dan khusus, supaya semua orang dapat membaca piawaian kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu supaya tidak mudah untuk menimbulkan kecenderungan dan salah tanggapan
- 2) Piawaian mesti realistik dan boleh dicapai
- 3) Piawaian yang digunakan boleh menjawab soalan apa (tentang apa yang telah dilakukan, dan bagaimana cara menyelesaikan kerja), berapa banyak (berapa banyak yang harus dihasilkan) dan kapan (apabila kerja harus dihasilkan)

c. Performance appraisal sistem atau metode penilaian kinerja

Secara umumnya terdapat 4 jenis kaedah penilaian prestasi. Empat jenis kaedah adalah: Sistem penilaian kelakuan atau penilaian prestasi berdasarkan tingkah laku yang dinilai, Sistem penilaian Personil / pelaksana atau penilaian prestasi berdasarkan ciri-ciri individu, Sistem penilaian berorientasikan hasil atau penilaian prestasi berdasarkan hasil kerja, Sistem Penilaian Kontingensi atau penilaian prestasi berdasarkan gabungan beberapa komponen; ciri-ciri, kelakuan, dan hasil kerja.

6. Kesalahan Persepsi dalam Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (1994: 26) "Evaluasi prestasi boleh bias jika dalam proses penilaian prestasi dapat berat sebelah jika dalam proses penilaian kinerja terdapat persepsi subjektif yang dimiliki oleh penilai". Penilaian bias ini termasuk :

- a. Bias kerana sifat-sifat yang dimiliki oleh orang bawahan (bias atribusi)
- b. Cenderung mencetak skor dengan skor sederhana atau sederhana (kecenderungan utama)
- c. menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) tinggi atau apa yang dipanggil kelonggaran, atau ia sebenarnya nilai dengan nilai yang sangat (terlalu) rendah atau ketat

- d. pertimbangan yang sangat dipengaruhi oleh ciri-ciri pribadi orang yang dinilai (haloeffect)
- e. menghakimi orang hanya kerana stereotaip, contohnya orang yang sudah tua, mesti mempunyai prestasi buruk
- f. menilai bawahan berdasarkan hanya tingkah laku atau prestasi kerja akhir, atau masa yang hampir dengan masa taksiran tanpa menghiraukan prestasi kerja masa dahulu (kesan kecemasan)

7. Pejabat Penilai Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Pasal 11, pegawai penilai disebut sebagai Menteri, Jaksa Agung, Kepala Sekretariat Institusi Tertinggi / Tertinggi Negara, Kepala Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I, dan / atau Penilai Pegawai Penilai Tertinggi dalam persekitaran masing-masing.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 387) "Penilaian prestasi boleh dilakukan oleh sesiapa sahaja yang mengetahui prestasi pekerja individu. Kemungkinannya" adalah seperti berikut :

a. Para Supervisor yang Menilai Karyawan Mereka

Penilaian tradisi pekerja oleh penyelia adalah berdasarkan kepada anggapan bahawa penyelia langsung adalah orang yang paling layak untuk menilai prestasi pekerja secara realistik dan adil. Untuk mencapai matlamat ini, sesetengah penyelia menyimpan rekod prestasi mengenai pencapaian pekerja mereka. Nota ini memberikan contoh khusus untuk digunakan semasa menilai prestasi.

b. Para Karyawan yang Menilai Atasan Mereka

Beberapa organisasi hari ini meminta kakitangan atau ahli kumpulan untuk memberi nilai kepada prestasi penyelia dan pengurus. Satu contoh utama jenis penilaian ini berlaku di kolej dan universiti, di mana pelajar menilai prestasi guru mereka di dalam kelas. Industri ini juga menggunakan penilaian pekerja untuk tujuan membangunkan pengurusan.

Amalan terkini juga menilai lembaga pengarah syarikat. Tanggungjawab asas lembaga untuk menetapkan matlamat dan mengarahkan pencapaian mereka adalah alasan untuk menilai prestasi ahli lembaga pengarah. Dalam sesetengah keadaan, eksekutif menilai lembaga

pengarah, tetapi semakin lembaga mengenai diri mereka atau penilaian luaran juga boleh digunakan.

Kelebihannya adalah bahawa pekerja menilai secara teliti pengurus sebagai menyediakan tiga manfaat utama. Pertama, dalam hubungan pengurus-pekerja yang kritikal, penarafan pekerja boleh sangat berguna dalam mengenal pasti pengurus yang berwibawa. Penilaian para pemimpin oleh tentera tempur adalah satu contoh. Kedua, program penilaian jenis ini membantu para pengurus untuk menjadi lebih responsif kepada pekerja, walaupun faedah ini dengan cepat dapat berubah menjadi kerugian jika pengurus lebih fokus pada kebaikan daripada menjalankan tugas mereka. Orang baik tanpa kelayakan lain tidak boleh menjadi pengurus yang baik dalam banyak situasi. Ketiga, penilaian pekerja menyumbang kepada pembangunan kerjaya pengurus.

Kelemahan utama menerima penilaian pekerja adalah tindak balas negatif yang ditunjukkan oleh banyak majikan kerana mereka mesti dinilai oleh pekerja. Sifat "betul" hubungan pengurus dan pekerja boleh terganggu kerana pekerja yang menghargai pengurus. Selain itu, ketakutan terhadap tindak balas meningkat apabila pekerja memberikan penilaian yang realistik. Pendekatan ini boleh menggalakkan para pekerja untuk menghakimi pengurus mereka hanya dengan cara mereka memperlakukan mereka dan bukan pada keperluan pekerjaan yang penting. Oleh itu, masalah yang berkaitan dengan mempunyai pekerja menilai pengurus boleh mengehendkan kegunaan pendekatan penilaian tradisional kebanyakan pertubuhan yang mengehendkan aplikasi penilaian pekerja hanya untuk tujuan pembangunan diri

c. Anggota Tim yang Menilai Sesamanya

Penggunaan rakan sekerja dan ahli pasukan sebagai penilai adalah satu lagi jenis penilaian yang berpotensi untuk membantu dan sebaliknya. Sebagai contoh, apabila kumpulan jurujual bertemu sebagai jawatankuasa untuk membicarakan nilai masing-masing, mereka boleh mencari idea yang boleh digunakan untuk meningkatkan prestasi individu yang mempunyai gred yang lebih rendah. Kemungkinan lain ialah kritikan boleh menjejaskan hubungan kerja masa depan secara negatif.

Penilaian oleh pasukan dan rakan sekerja sangat berguna apabila penyelia tidak mempunyai peluang untuk memerhatikan prestasi setiap

pekerja, tetapi ini tidak berlaku dengan ahli kumpulan kerja yang lain. Tetapi sesetengah orang berpendapat bahawa apa-apa jenis penilaian prestasi, termasuk penilaian pasukan / rakan sebaya, boleh memberi kesan negatif terhadap kerja berpasukan dan usaha pengurusan partisipatif.

Menilai Pasukan dan Kerja Sama Keseluruhan pengurusan kualiti (TQM) dan pendekatan pengurusan partisipatif lain menekankan kerja berpasukan dan prestasi pasukan berbanding prestasi individu. Keberkesanan hasil dari banyak faktor dan bukan hanya dari usaha individu. Dalam pandangan ini penilaian prestasi individu boleh mengganggu perkembangan kerja berpasukan. Walaupun penilaian formal tidak sesuai, penilaian tidak formal oleh rakan sekerja atau pemimpin kumpulan masih boleh berlaku pada bila-bila masa untuk membantu prestasi mereka yang kurang baik.

Kesukaran Menilai Pasukan Walaupun ahli pasukan mempunyai banyak maklumat prestasi antara satu sama lain, mereka mungkin tidak bersedia untuk berkongsi. Mereka mungkin menyerang secara tidak adil atau "murah hati" untuk menjaga perasaan mereka. Sesetengah organisasi cuba mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian tanpa nama dan / atau mengupah perunding atau pengurus untuk menterjemahkan penilaian pasukan / rakan sekerja. Tetapi beberapa bukti menunjukkan bahawa menggunakan orang luar untuk memudahkan proses penilaian tidak selalu mengakibatkan persepsi bahawa sistem itu dilihat lebih adil oleh mereka yang dinilai. Walaupun dengan masalah ini, penggunaan penilaian prestasi pasukan / rakan sekerja mungkin tidak dapat dielakkan, terutamanya di mana pasukan kerja digunakan secara meluas

d. Sumber-Sumber Dari Luar

Penilaian ini juga boleh dilakukan oleh orang (penilai) dari luar yang boleh dijemput untuk menjalankan kajian prestasi. Contohnya termasuk pasukan kajian yang menilai pengarah kolej atau pasukan pengurus bahagian yang menilai perkembangan potensi seseorang dalam organisasi. Tetapi orang dari luar mungkin tidak mengetahui permintaan penting dalam organisasi.

Pelanggan atau pelanggan sesebuah organisasi adalah sumber sebenar untuk penilaian luar. Bagi jurujual atau pekerjaan perkhidmatan lain, pelanggan dapat memberikan input yang sangat berguna kepada tingkah

laku prestasi jurujual. Satu syarikat mengukur kepuasan perkhidmatan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran teratas.

e. Karyawan Menilai Diri Sendiri

Penilaian sendiri boleh ditetapkan dalam situasi tertentu Sebagai alat pembangunan diri, ini dapat memaksa pekerja untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan matlamat untuk penambahbaikan. Pekerja yang bekerja secara berasingan atau memiliki kemahiran yang unik boleh menjadi satu-satunya yang layak menilai diri mereka sendiri. Tetapi pekerja tidak boleh menilai diri mereka sebagai penyelia menilai mereka; mereka boleh menggunakan piawaian yang sangat berbeza. Penyelidikan bercampur sama ada orang cenderung menjadi lemah atau lebih menuntut apabila menilai diri mereka sendiri. Pekerja yang menghargai diri mereka sendiri masih boleh menjadi sumber maklumat prestasi yang berharga dan dipercayai.

f. Karyawan dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)

Kedudukan dari maklum balas pelbagai sumber atau 360 darjah, popularitinya semakin meningkat. Dalam maklum balas pelbagai sumber, pengurus bukan lagi satu-satunya sumber maklumat penilaian prestasi. Sebaliknya, pelbagai rakan sekerja dan pelanggan memberikan maklum balas mengenai pekerja kepada pengurus, dengan itu membolehkan pengurus mendapatkan input dari pelbagai sumber. Tetapi pengurus tetap menjadi pusat untuk menerima maklum balas dari awal dan terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, walaupun dalam sistem multi-sumber. Jadi persepsi pengurus terhadap prestasi pekerja masih berpengaruh dalam prosesnya.

Penyelidikan mengenai maklum balas 360 darjah relatif telah berlaku sejak kebelakangan ini dan masih belum dijalankan dalam jumlah besar, tetapi penyelidikan yang telah dilakukan setakat ini menyatakan bahawa terdapat ketidaksesuaian antara sumber penilaian. Perlu diingatkan bahawa tujuan maklum balas 360 darjah bukan untuk meningkatkan keandalan dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi untuk menangkap pelbagai penilaian tentang peranan individu yang berbeza. Walaupun para peserta biasanya melihat maklum balas multikultural sebagai berguna, mereka mengenal pasti tindak lanjut mengenai aktiviti pembangunan

berdasarkan maklum balas tersebut sebagai faktor yang paling penting dalam perkembangan masa depan seseorang.

Apabila menggunakan maklum balas 360 darjah untuk tujuan pentadbiran, pengurus mesti menjangkakan masalah yang berpotensi. Perbezaan antara penilai boleh menimbulkan cabaran, terutamanya dalam penggunaan penilaian 360 darjah untuk keputusan disiplin atau gaji. Biasa boleh dengan mudah didasarkan pada pelanggan, bawahan, rakan sekerja, dan juga bos, dan kekurangan akauntabiliti mereka dapat mempengaruhi penghakiman. Walaupun pendekatan multisource terhadap penilaian prestasi menawarkan penyelesaian yang mungkin untuk ketidakpuasan yang didokumentasikan dengan baik dengan penilaian prestasi undang-undang pada masa ini, beberapa soalan masih timbul kerana penilaian multisource menjadi semakin umum. Ada yang mempersoalkan sama ada penilaian 360 darjah meningkatkan proses atau hanya meningkatkan jumlah masalah dengan jumlah penilai. Juga beberapa persoalan sama ada penilaian multi-sumber benar-benar membuat keputusan yang lebih baik yang akan mengembalikan masa tambahan dan pelaburan yang diperlukan.

8. Unsur-Unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979, unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

a. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah keupayaan seorang pekerja untuk menjalankan kerja yang paling baik untuknya dengan tepat pada masanya dan berani untuk mengambil risiko keputusan yang dibuatnya atau tindakan yang dilakukannya. Penilai menilai kesanggupan pekerja untuk mengambil tanggungjawab terhadap dasar kerja mereka, dan hasil kerja mereka, kemudahan dan infrastruktur yang digunakan, dan tingkah laku kerja.

b. Kerjasama

Kerjasama adalah keupayaan seorang pekerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan, untuk mencapai kecekapan dan keberkesanan yang maksimum.

c. Kejujuran

Penaksir menilai kejujuran dalam menjalankan tugasnya untuk memenuhi perjanjian itu baik bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain tentang bawahannya. Kejujuran adalah keikhlasan seorang pekerja dalam

menjalankan tugas dan kebolehannya untuk tidak menyalahgunakan kuasa yang diberikan kepadanya

d. Ketaatan / Tatatertib

Ketaatan adalah kemampuan pekerja mematuhi semua undang-undang yang terpakai, mematuhi arahan rasmi yang diberikan oleh penyelia yang diberi kuasa, serta kemampuan untuk tidak melanggar sekatan yang ditetapkan

e. Kesetiaan / Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan, ketaatan dan pengabdian pekerja kepada Pancasila, Perlembagaan 1945, Negara, Kerajaan, dan Pertubuhan. Secara amnya apa yang dimaksudkan dengan kesetiaan adalah keazaman dan kemampuan untuk patuh, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan kesadaran dan tanggungjawab penuh. Penentuan dan kemampuan harus dibuktikan dalam sikap dan kelakuan harian dan dalam perbuatan dalam menjalankan tugas. Secara umumnya apa yang dimaksudkan dengan pengabdian adalah sumbangan minda dan tenaga yang tulus dengan mengutamakan kepentingan umum atas kepentingan kumpulan atau peribadi. Pegawai Negeri sebagai unsur-unsur Peralatan Negara, Pegawai Negeri Sipil, dan Pegawai Masyarakat, mesti setia, taat, dan sepenuhnya melayani Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Secara umumnya, kesetiaan, kepatuhan, pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, maka Karyawan Sipil wajib belajar, memahami, melaksanakan, mengamalkan Pancasila, UUD 1945, Kebijakan Negara, Politik, Kebijakan, dan Rencana Pemerintah. .

f. Prestasi Kerja Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Secara umumnya, prestasi kerja pekerja dipengaruhi oleh kemahiran, kemahiran, pengalaman, dan kesungguhan pekerja yang terlibat dalam menjalankan tugasnya. Penilai menilai hasil kerja baik dalam kualiti dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh pekerja dari keterangan tugasnya

g. PrakarsaPrakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

h. Kepimpinan Kepimpinan adalah kemampuan seorang pekerja untuk meyakinkan orang lain supaya ia boleh digerakkan secara optimum untuk

menjalankan tugas-tugas utama. Penilai menilai keupayaan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai keperibadian yang tinggi, dihormati, berwibawa, dan boleh mendorong orang lain atau orang bawahan untuk bekerja dengan berkesan. Penilaian unsur kepemimpinan dalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil hanya dikenakan bagi pegawai yang berpangkat Pengatur Muda golongan II / a keatas yang memangku suatu jabatan

- i. Pegawai Penilai Pegawai Penilai adalah penyelia langsung Pegawai Awam yang dinilai. Seorang pegawai penilai boleh memberi penilaian jika dia bertanggungjawab terhadap Pegawai Awam yang berkaitan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Peruntukan ini adalah untuk memberi peluang kepada para pegawai penilaian, supaya objektivitas dijangkakan dalam memberikan penilaian. Khususnya untuk calon Pegawai Negeri Sipil yang akan dilantik sebagai Pegawai Negeri Sipil, penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan setelah sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sebagai calon Pegawai Negeri Sipil saat ia menjalankan tugasnya secara aktif (Pernyataan Menjalankan Tug / SPMT)
- j. Nilai Pemberian nilai dalam Senarai Penilaian Pelaksanaan Kerja mesti dipandu oleh lampiran nilai yang terdapat dalam Senarai Daftar Penilai Kedudukan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang telah dibuat dan telah ditandatangani oleh Pegawai Penilai yang diberikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai oleh Pegawai Penilai.
- k. Jenis Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah sulit dan oleh itu, Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan mesti disimpan dan dikekalkan dengan baik. Senarai Penilaian Pelaksanaan Kerja hanya dapat diketahui oleh Pegawai Awam, Pegawai Penilai, Pegawai Penilai, atasan dari Pegawai Nilai (sehingga sampai yang tertinggi) dan / atau pegawai lain yang kerana tugas tugasnya menghendaki mereka mengetahui Senarai Penilaian Pelaksanaan Kerja.
- l. Penggunaan Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembangunan Pegawai Awam, antara lain dalam mempertimbangkan promosi, peningkatan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan mutasi kakitangan pada tahun berikutnya, kecuali terdapat perbuatan memalukan dan Hamba Awam yang relevan dapat mengurangkan atau membatalkan nilai.

9. Tata Cara Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, Prosedur untuk Mengevaluasi Pelaksanaan Kerja adalah sebagai berikut:

a. Pemberian Nilai (Penilaian)

Seorang pegawai penilai (ketua langsung pekerja yang dinilai) dikehendaki membuat penilaian pekerja langsung di bawahnya jika penyelia telah bertanggungjawab terhadap pekerja yang dinilai selama sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Nilai pelaksanaan kerja dinyatakan sebagai angka seperti berikut :

- 1) amat baik = 91 -100
- 2) baik = 76 – 90
- 3) cukup = 61 – 75
- 4) sedang = 51- 60
- 5) kurang = 50 kebawah

Seorang pegawai penilaian mesti secara objektif menilai bawahannya berdasarkan kepada apa yang dilakukan bawahannya dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan kategori nilai-nilai ini, maka Penjawat Awam mesti mendapat nilai yang tidak boleh dimasukkan dalam kategori "kurang" dalam pentadbiran pentadbiran personel seperti promosi, pangkat dan sebagainya. Kerana jika nilai pekerja jatuh ke dalam kategori yang tidak mencukupi, proses pentadbiran dalam bentuk promosi atau kelas yang berkaitan dengan pekerja lebih dipertimbangkan atau ditangguhkan. Dan bagi mereka pekerja memerlukan bimbingan.

b. Pedoman Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Pertimbangan nilai serta pemberian nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan harus berpedoman kepada lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979.

c. Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Senarai Penilaian Pelaksanaan Kerja yang dibuat dan ditandatangani oleh Pegawai Penilai diberikan terus kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai oleh Pegawai Penilai. Sekiranya Pegawai Awam yang dinilai bersetuju dengan penilaiannya seperti yang dinyatakan dalam Senarai Penilaian Pelaksanaan Kerja, maka dia harus melekatkan tandatangannya ke tempat

yang disediakan dan setelah itu mengembalikan Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pegawai Penilai tidak lebih dari 14 hari dari tarikh dia mula menerima Senarai Pelaksanaan Pelaksanaan Pekerjaan.

d. Pengajuan Keberatan

Pegawai Awam yang dinilai yang menentang nilai seperti yang dinyatakan dalam Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, baik secara keseluruhan atau sebahagiannya, boleh mengemukakan bantahan bertulis yang disertai dengan alasan mereka kepada penyelia penilaian melalui hierarki. Pegawai Penilai, setelah menerima bantahan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai membuat tanggapan bertulis terhadap bantahan yang ditimbulkan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Kemudian Senarai Penilai Kerja tersebut ditandatangani secara sah oleh Pegawai Penilai dan Penjawat Awam yang dinilai. Penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Senarai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan objektif dalam melaksanakan pembangunan PNS, termasuk dalam mempertimbangkan promosi, penempatan dalam posisi, kenaikan gaji berkala, dll.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Hasil penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai masukan utama dalam penerapan system *reward* dan *punishment* yang bersifat formal. Jelaskan!
2. Bagaimana kita dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi melalui system penilaian kinerja? Jelaskan dengan contoh!
3. Apa yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan obyektifitas sebuah penilaian kinerja?

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 17: MOTIVASI KERJA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai motivasi kerja , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Pengertian Motivasi Kerja
2. Mengetahui Proses dan Pelaksanaan Motivasi Kerja

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari motif perkataan, yang bermaksud galakan. Oleh itu motivasi bermaksud suatu keadaan yang menggalakkan atau menjadi penyebab seseorang melakukan tindakan / tindakan, yang terjadi secara sadar.

Ramai tanggapan motivasi telah dikemukakan oleh pakar, seperti:

- a. Mathis & Jackson (2006) menyatakan, “motivasi adalah keinginan seseorang untuk menyebabkan orang itu mengambil tindakan. Oleh itu, motivasi adalah daya penggerak ke arah matlamat”.
- b. Robbins (2003), “motivasi sebagai proses yang mengandaikan keamatan individu, arah, dan kegigihan usaha mencapai matlamat”
- c. Wexley & Yukl (1977), menetapkan had sebagai "proses yang mana tingkah laku bertenaga dan diarahkan"

Berdasarkan pengertian di atas, motivasi dapat didefinisikan sebagai tindakan untuk mempengaruhi orang lain untuk berkelakuan (untuk berperilaku) secara teratur. Motivasi adalah tugas untuk seorang pengurus untuk mempengaruhi orang lain (pekerja) dalam sebuah syarikat.

Terdapat dua jenis motivasi dari sumbernya:

Motivasi berasal dari motif perkataan, yang bermaksud galakan. Oleh itu motivasi bermaksud suatu keadaan yang menggalakkan atau menjadi penyebab seseorang melakukan tindakan / tindakan, yang terjadi secara sadar.

Ramai tanggapan motivasi telah dikemukakan oleh pakar, seperti:

Motivasi intrinsik (motivasi intrinsik) adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang dalam bentuk kesadaran akan pentingnya manfaat kerja yang dilakukan.

Motivasi ekstrinsik (motivasi ekstrinsik) adalah pemacu kerja yang datang dari luar pekerja, dalam bentuk keadaan yang memerlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal.

1) Pendekatan Motivasi Kerja

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dilihat dalam empat pendekatan, antara lain:

a) Pendekatan Tradisional (*traditional approach*)

Pertama dibangkitkan oleh Frederick W. Taylor dari pengurusan saintifik (sekolah pengurusan saintifik). Dalam model ini penekanan adalah pada pengawasan dan arahan. Dalam pendekatan ini, institusi menentukan cara paling mudah untuk diingat untuk mengulangi kerja dan menggalakkan pekerja dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang mereka peroleh, semakin banyak upah yang mereka terima.

b) Pendekatan Hubungan Manusia (*human relation model*)

Pendekatan ini selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo “berpendapat bahawa kebosanan dan pengulangan pelbagai tugas adalah faktor yang dapat mengurangkan motivasi, sedangkan hubungan sosial membantu dalam mewujudkan dan mengekalkan motivasi”.

Dari pendekatan ini para pengurus dapat memotivasi para pekerja dengan menyediakan keperluan sosial serta membuat mereka berguna dan lebih penting.

c) Pendekatan Sumber Daya Manusia (McGregor)

Dalam pendekatan ini dinyatakan “bahawa para pekerja didorong oleh banyak faktor, bukan hanya wang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga keperluan untuk mencapai kecemerlangan dan mencari pekerjaan yang bermakna”.

d) Pendekatan Kontemporer (*contemporary approach*)

Didominasi oleh tiga jenis motivasi: teori kandungan, teori proses, dan teori pengesahan. Dalam teori ini dewan mesti dapat memahami keperluan pakar mereka untuk meningkatkan tanggungjawab dan kesetiaan mereka untuk kerja dan organisasi.

2) Teori-Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori yang dikemukakan oleh pakar dalam motivasi kerja, antara lain:

a) Teori Kebutuhan

Teori ini pada mulanya dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menerangkan “bahawa setiap manusia mempunyai keperluan yang timbul bergantung pada minatnya sendiri”.

Maslow berkongsi keperluan manusia dengan lima pangkat (hierarki keperluan). Lima peringkat boleh dijelaskan seperti berikut:

- (1) Keperluan fisiologi (kelaparan, dahaga, dsb.)
- (2) Memerlukan rasa aman (berasa selamat dan dilindungi, jauh dari bahaya)
- (3) Keperluan untuk cinta, sosial, dan rasa kepunyaan (bersosial dengan orang lain, diterima, dimiliki satu sama lain)
- (4) Perlu penghargaan (pencapaian, kecekapan, dan mendapat sokongan dan pengiktirafan)
- (5) Keperluan diri sendiri:
 - (a) Keperluan kognitif: mengetahui, memahami, dan meneroka;
 - (b) Keperluan estetik: keharmonian, ketenteraman dan kecantikan;
 - (c) keperluan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan merealisasikan potensinya

b) Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Dalam teori ini, dinyatakan bahawa, secara umum, pekerja baru lebih cenderung bergantung pada keperluan prinsip kerja, terutama keselamatan. Kemudian mereka akan cuba memenuhi keperluan yang lebih tinggi, seperti keperluan inisiatif, kreativiti dan tanggungjawab.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi:

- (1) Faktor Kepuasan: pencapaian, pengiktirafan, kerja sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan
- (2) Faktor tidak berpuas hati: dasar dan pentadbiran syarikat, pengawasan, gaji, hubungan kerja, keadaan kerja, keselamatan pekerjaan, dan status pekerjaan.

c) Teori ERG (Clayton Alderfer)

ERG adalah “singkatan dari tiga kata, yaitu Kewujudan, Relatedness, dan Growth. Alderfer meneruskan teori hierarki keperluan yang lebih rapat berkaitan dengan hasil kajian empirikal, sehingga hasilnya lebih dekat dengan realiti (keadaan sebenarnya)”.

Secara konseptual, hasil ini dapat dilihat sama dengan teori keperluan Maslow, iaitu:

- (1) Kewujudan boleh dikatakan sama dengan hierarki pertama dan kedua (keperluan fisiologi dan keperluan keselamatan)
- (2) Keterkaitan adalah selaras dengan hierarki ketiga dan keempat (keperluan sosial dan keperluan harga diri)
- (3) Growth mempunyai makna yang sama dengan aktualisasi diri.

d) Teori Keadilan

Teori ini menunjukkan bahawa orang selalu membandingkan input yang mereka berikan kepada kerja mereka dengan hasil yang diperoleh daripada kerja mereka. Dari sini terdapat dua kemungkinan, termasuk keadilan (kesamaan) dan ketidakadilan (ketaksamaan).

Sesuatu akan dikatakan adil jika input sebagai sumbangan mereka kepada syarikat adalah sama dengan apa yang mereka terima daripada syarikat. Sebaliknya, ketidakadilan berlaku apabila input tidak sama dengan apa yang mereka terima dari syarikat

e) Teori Pengharapan (Victor Vroom)

Vroom mengatakan bahawa “motivasi seseorang untuk berusaha untuk perniagaan ke peringkat tertentu adalah fungsi tiga perkara”:

- (1) Jangkaan seseorang adalah berkaitan dengan kebarangkalian bahawa usaha itu membawa kepada prestasi.
- (2) Pendekatan psikologi (instrumental), atau hubungan penyayang prestasi berjaya dengan pencapaian ganjaran yang benar
- (3) Interaksi emosi (valensi), yang menggambarkan nilai-nilai keprihatinan orang untuk penghargaan

Oleh itu dalam teori ini, motivasi adalah hasil dari 3 perkara: Motivasi = $(E \times I \times V)$. Jika E, I, atau V adalah sifar atau tidak penting, maka tidak ada motivasi.

f) Teori Lapangan (Kurt Lewin)

Teori ini adalah “kognitif untuk mengkaji tingkah laku dan motivasi. Teori bidang memberi tumpuan lebih kepada pemikiran sebenar seorang pekerja daripada naluri atau kebiasaan”. Kurt Lewin berhujah bahawa tingkah laku adalah fungsi padang pada satu masa. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat ahli psikologi Gestalt yang mencadangkan bahawa tingkah laku itu berfungsi oleh seorang pekerja dengan persekitarannya.

2. Proses dan pelaksanaan Motivasi Kerja

Dalam sejarah teori, motivasi berkembang pada era tahun 1950-an, di mana proses dan formulasi terbentuk pada masa itu. Kata motivasi (motivasi) adalah kata dasar yang motif (motif) yang bermaksud galakan, penyebab atau sebab seseorang melakukan sesuatu. Oleh itu motivasi bermaksud suatu keadaan yang menggalakkan atau menjadi penyebab seseorang melakukan tindakan / keinginan, yang terjadi secara sadar.

Untuk memudahkan pemahaman tentang motivasi kerja, terma motivasi, motivasi dan motivasi kerja yang dicadangkan adalah seperti berikut yang dikutip dari Negeri seperti berikut:

Abraham Sperling (1967) berkata, “Motivasi dipamerkan sebagai kecenderungan untuk bergerak. Bermula dari pemacu dalam (memandu) dan berakhir dengan penyediaan diri. Pelarasan diri dikatakan memuaskan motivasi”.

William J. Stanton (1978) mengatakan “bahawa motivasi adalah keperluan yang dirangsang yang berorientasikan ke arah matlamat individu untuk mencapai kepuasan”.

Robert A. Baron, et al. (1980) mengatakan “motivasi sebagai tenaga untuk menghasilkan impuls dalam diri (pemanduan rangsangan)”

Berdasarkan pendapat tokoh-tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam keperluan menyesuaikan diri dengan lingkungan, sementara motivasi adalah suatu keadaan yang menggerakkan karyawan untuk dapat mencapai tujuan motivasi.

Satu lagi rumusan motivasi diberikan oleh Stephan P. Robbins dan Mary Coulter dalam kerja mereka bertajuk pengurusan, apa yang mereka katakan dimaksudkan oleh motivasi pekerja?

Kami akan mentakrifkan sebagai: "kesediaan untuk menjalankan usaha yang tinggi untuk mencapai matlamat organisasi, yang dikondisikan oleh keupayaan usaha untuk memenuhi keperluan individu tertentu

Motivasi adalah "hasil dari beberapa proses yang bersifat dalaman atau luaran kepada individu, yang menyebabkan sikap entuisme dan kegigihan dari segi aktiviti tertentu" (Gari Dessler, et al: 50)

Perumusan ini mengambil perbualan yang berlaku dalam bidang penyelidikan motivasi, tentang mengapa seseorang mungkin bersemangat dan gigih, dari segi menjalankan tugas. Satu pandangan mengatakan bahawa keperluan yang tidak dapat diamati (keperluan dalaman) memotivasi tingkah laku. Pada waktunya kita akan membincangkan pelbagai jenis teori motivasi berdasarkan keperluan.

3. Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu:

a. Prinsip partisipasi

Dalam usaha memotivasi kerja, pekerja perlu diberi peluang untuk mengambil bahagian dalam menentukan matlamat yang akan dicapai oleh kepimpinan.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin menyampaikan segala-galanya yang berkaitan dengan tugas melaksanakan tugas, dengan maklumat yang jelas, pekerja akan lebih mudah bermotivasi untuk bekerja.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahawa orang bawahan mempunyai kepentingan dalam usaha mencapai matlamat. Dengan pembekuan ini, pekerja akan lebih mudah bermotivasi untuk bekerja.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberi kuasa atau kuasa kepada pekerja bawahan pada bila-bila masa boleh membuat keputusan mengenai kerja yang mereka lakukan, akan menjadikan pekerja yang bersangkutan motivasi untuk mencapai matlamat yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip member perhatian

Para pemimpin memberi perhatian kepada apa yang pekerja mahu bawahan, akan memotivasi untuk mengerjakan apa yang diharapkan oleh pemimpin.

4. Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik motivasi kerja pekerja, antara lain, adalah seperti berikut:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Memenuhi keperluan pekerja adalah tingkah laku kerja asas. Tidak mungkin untuk memotivasi kerja seorang pekerja tanpa mengambil kira apa yang dia perlukan.

b. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif adalah salah satu teknik untuk memotivasi kerja pekerja yang dilakukan dengan mempengaruhi pekerja secara ekstrem. teknik ini dirumuskan "AIDDAS"

A = Attention (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Desire (hasrat)

D = Decision (keputusan)

A = Action (aksi/tindakan)

S = Satisfaction (keputusan)

Penggunaannya, kali pertama pemimpin harus memberi perhatian kepada pekerja tentang kepentingan matlamat satu pekerjaan supaya kepentingan pekerja timbul dalam pelaksanaan kerja, jika minat timbul maka haruslah kuat untuk mengambil keputusan dan mengambil tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Oleh itu, pekerja akan bekerja dengan motivasi tinggi dan berpuas hati dengan hasil kerja mereka.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan motivasi?
2. Sebutkan empat teori motivasi kerja!
3. Sebutkan prinsip dalam memotivasi kerja pegawai!
4. Apakah yang dimaksud dengan AIDDAS?
5. Apasaja faktor yang mempengaruhi kerja seseorang?

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN 18 : PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pemutusan hubungan kerja , diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mengetahui Resiko PHK
2. Mengetahui Pelaksanaan PHK

B. URAIAN MATERI

1. Resiko PHK

Penamatan Pekerjaan (FLE) adalah perkara yang paling ditakuti oleh pekerja tetapi sangat biasa dan sering ditemui di Indonesia. Apa pun punca penghujung perhubungan kerja antara syarikat dengan pekerjaanya dipanggil pemberhentian.

Dalam dunia kerja, kita biasanya mendengar istilah Penamatan Pekerjaan atau yang sering disingkat dengan pemberhentian perkataan. Pemberhentian sering menyebabkan keresahan terutama bagi pekerja. Keputusan pemberhentian ini akan menjejaskan kelangsungan hidup dan masa depan pekerja yang mengalaminya. Apakah peraturan mengenai Penamatan Pekerjaan di bawah Akta Tenaga Kerja?

Apakah yang dimaksudkan dengan Penamatan Pekerjaan (FLE)?

Penamatan Pekerjaan (PHK) adalah penamatan pekerjaan disebabkan oleh sesuatu perkara yang menyebabkan penamatan hak dan kewajipan di antara pekerja dan syarikat / majikan. Ini boleh berlaku disebabkan peletakan jawatan, pemecatan oleh syarikat atau kontrak yang telah tamat tempoh.

2. Pelaksanaan PHK

Apakah yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

Menurut Artikel 61 Undang-undang No. 13 tahun 2003 mengenai pekerja, perjanjian kerja boleh berakhir jika :

- a. pekerja mati
- b. tempoh hubungan kerja telah berakhir

- c. keputusan mahkamah atau penubuhan agensi penyelesaian pertikaian industri yang mempunyai kuasa undang-undang tetap
- d. kewujudan keadaan atau peristiwa tertentu yang disenaraikan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat, atau perjanjian kerja kolektif yang dapat menyebabkan penghentian kerja.

Oleh itu, pihak yang menamatkan perjanjian kerja sebelum tempoh masa yang ditetapkan, wajib membayar pampasan kepada pihak lain dalam jumlah upah pekerja / buruh hingga batas waktu untuk berakhirnya perjanjian kerja.

- a. Apa yang dimaksud dengan PHK sepihak oleh perusahaan/majikan?

Syarikat boleh berundur jika pekerja melanggar perjanjian kerja, peraturan syarikat atau perjanjian buruh kolektif (CLA). Walau bagaimanapun, sebelum berundur, syarikat mesti menyediakan surat amaran 3 kali berturut-turut. Syarikat juga boleh menentukan sekatan yang sesuai bergantung pada jenis pelanggaran, dan bagi pelanggaran tertentu, syarikat dapat mengeluarkan SP 3 langsung atau langsung api. Semua ini diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan masing-masing. .

Selain menjadi kesilapan pekerja, pemecatan boleh dilakukan atas sebab-sebab lain. Sebagai contoh, jika syarikat memutuskan untuk menjalankan kecekapan, penggabungan atau penyatuan, dalam keadaan kerugian / muflis. Pemberhentian akan berlaku kerana keadaan di luar kuasa syarikat.

Bagi pekerja yang diletakkan, sebab pemberhentian memainkan peranan yang besar dalam menentukan sama ada pekerja berhak atau tidak berhak mendapat bayaran pemecatan, penghargaan wang dan bayaran ganti rugi. Kaedah-kaedah mengenai bayaran pemecatan, penghargaan wang dan bayaran pampasan dikawal selia dalam artikel 156, artikel 160 melalui pasal 169 Undang-undang No. 13 tahun 2003 mengenai Tenaga Manusia.

- b. Atas dasar apa, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Mengikut Undang-undang 13 tahun 2003 mengenai Manpower, syarikat itu hanya boleh melakukan pemberhentian dalam pelbagai keadaan seperti di bawah:

- 1) Pengunduran diri secara baik-baik atas kemauan sendiri

Pekerja yang meletak jawatan dengan betul tidak mempunyai hak untuk membayar pesangon mengikut Artikel 156 ayat 2. Orang yang bersangkutan juga tidak berhak menerima wang pemberian kerja sesuai dengan Perkara 156 ayat 3 tetapi berhak menerima ganti rugi hak untuk mendapatkan satu kali berdasarkan Pasal 156 ayat 4

Sekiranya pekerja meletakkan jawatan secara tiba-tiba tanpa mengikut prosedur mengikut peruntukan yang berkenaan (dikemukakan 30 hari sebelum tarikh peletakan jawatan) maka pekerja hanya akan mendapatkan wang pampasan. pekerja yang dinyatakan dalam Perjanjian Buruh Kolektif (CLA) atau peraturan syarikat.

- 2) Pengunduran diri secara tertulis atas kemauan sendiri karena berakhirnya hubungan kerja

Bagi pekerja kontrak yang meletak jawatan kerana tamat tempoh kontrak, pekerja tidak mendapat bayaran pesangon mengikut artikel 154 ayat 2 dan wang ganjaran untuk tempoh kerja mengikut artikel 156 ayat 3 juga berpecah tetapi berhak kepada hak gantian sesuai dengan ketentuan pasal 156 ayat 4.

- 3) Pengunduran diri karena mencapai usia pensiun.

Berhubung had umur persaraan perlu dipersetujui antara majikan dan pekerja dan dinyatakan dalam perjanjian buruh kolektif atau peraturan syarikat. Had umur persaraan yang disebut adalah penentuan umur berdasarkan usia lahir dan berdasarkan bilangan tahun perkhidmatan.

Contoh :

Seorang pekerja dikatakan bersara apabila dia mencapai usia 55 tahun. Jika seseorang pekerja berusia 55 tahun, dia secara automatik dikategorikan sebagai pencen walaupun tempohnya tidak mencapai 25 tahun. Tetapi sebaliknya, walaupun umurnya belum mencapai 55 tahun, namun tempoh perkhidmatannya telah mencapai 25 tahun berturut-turut dalam syarikat yang sama, pekerja itu dikategorikan sebagai pencen. Apa jua kategori persaraan, pekerja berhak untuk mendapatkan pesangon membayar dua kali peruntukan artikel 156 ayat 2 dan satu tahun terma perkhidmatan ketentuan dalam ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak atas pemisahan

- 4) Pekerja melakukan kesalahan berat

Sebarang kesilapan yang jatuh ke dalam kategori kesilapan teruk?

- a) Pekerja telah melakukan penipuan, kecurian, penggelapan barangan dan / atau wang syarikat.
- b) Pekerja menyediakan maklumat palsu atau palsu untuk menjejaskan syarikat.
- c) Pekerja mabuk, minum - minum, menggunakan atau mengedar narkotik, bahan psikotropik, dan bahan aktif lain, persekitaran kerja.
- d) Melakukan perbuatan tidak bermoral atau perjudian dalam persekitaran kerja.
- e) Menyerang, menyalahgunakan, mengancam, atau menakutkan, rakan sekerja atau syarikat di tempat kerja.
- f) Memujuk rakan sekerja atau syarikat untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan undang-undang.
- g) Melalaikan atau sengaja merosakkan atau membiarkan harta benda syarikat dalam bahaya menyebabkan kemudaratan kepada syarikat.
- h) Secara tidak sengaja atau sengaja meninggalkan rakan sekerja atau syarikat dalam bahaya di tempat kerja.
- i) Mengisytiharkan atau mendedahkan rahsia syarikat yang perlu dirahsiakan kecuali untuk kepentingan negara.
- j) Melakukan tindakan lain dalam persekitaran syarikat yang boleh dihukum dengan penjara selama 5 (lima) tahun atau lebih.

Pekerja yang diputuskan hubungan kerjanya berdasarkan kesalahan berat hanya dapat memperoleh uang pengganti hak sedang bagi pekerja yang tugas dan fungsi tidak mewakili kepentingan perusahaan secara langsung, selain memperoleh uang pengganti, juga diberikan uang pisah yang besarnya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, dan atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

5) Pekerja ditahan pihak yang berwajib.

Syarikat itu boleh menamatkan pekerjaan selepas 6 (enam) bulan tidak melakukan kerja kerana masih dalam prosiding jenayah. Dalam peruntukan bahawa syarikat diwajibkan membayar pekerja atau buruh dengan anugerah perkhidmatan 1 (satu) masa serta wang pampasan.

Untuk Pemutusan Hubungan Kerja ini tanpa harus ada penetapan dari lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial tetapi apabila Pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum 6 (enam) bulan dan pekerja dinyatakan tidak bersalah, perusahaan wajib mempekerjakan kembali.

6) Perusahaan/perusahaan mengalami kerugian

Sekiranya syarikat itu mufliis dan ditutup kerana kehilangan berterusan selama 2 (dua) tahun, syarikat itu dapat menamatkan pekerjaan pekerja. Syaratnya ialah anda mesti membuktikan kerugian dengan penyata kewangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akauntan awam.

7) Pekerja mangkir terus menerus

Syarikat itu boleh menamatkan perhubungan pekerjaan jika pekerja tidak masuk selama 5 hari berturut-turut tanpa suatu pernyataan bertulis yang lengkap dengan bukti yang sah walaupun dia telah dipanggil sebanyak 2 kali secara tepat dan secara bertulis oleh syarikat. Dalam keadaan sedemikian, pekerja dianggap telah mengundurkan diri. Maklumat dan keterangan yang sah yang menunjukkan sebab ketidakhadiran pekerja itu, mesti dikemukakan tidak lewat dari hari pertama pekerja memasuki kerja dan untuk panggilan ia harus ditafsirkan bahawa panggilan dengan tempoh tangguh maksimum 3 hari bekerja mesti ditangani di alamat pekerja yang bersangkutan atau alamat yang direkodkan di syarikat itu.

Pekerja yang telah diberhentikan kerana kehilangan susulan berhak menerima hak pampasan dan pembayaran perpisahan, jumlah yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat dan perjanjian buruh kolektif.

8) Pekerja meninggal dunia

Hubungan pekerjaan secara automatik akan berakhir apabila pekerja mati. Syarikat ini wajib memberikan wang dalam jumlah 2 kali pesangon, 1 kali ganjaran wang untuk tahun perkhidmatan, dan wang pampasan untuk hak. perjanjian pekerjaan, Peraturan Syarikat, Perjanjian Buruh Kolektif.

9) Pekerja melakukan pelanggaran

Dalam hubungan kerja terdapat ikatan antara pekerja dan syarikat dalam bentuk perjanjian kerja, peraturan syarikat, dan Perjanjian Buruh Kolektif yang dibuat oleh perusahaan atau bersama antara pekerja / kesatuan dan perusahaan, yang berisi hak dan kewajiban minimal dari setiap pihak dan syarat pekerjaan, dengan perjanjian yang dipersetujui

oleh setiap pihak, diharapkan pelaksanaannya tidak akan dilanggar oleh salah satu pihak.

Pelanggaran perjanjian yang ada pastinya mempunyai sanksi dalam bentuk celaan lisan atau surat tertulis, hingga ada juga surat peringatan. Bagi surat amaran bertulis, surat amaran boleh dibuat kepada I, II, dan III. setiap surat amaran sah selama 6 bulan supaya jika pekerja telah diberi amaran sehingga 3 kali berturut-turut dalam tempoh 6 bulan dari pelanggaran yang sama maka berdasarkan peraturan yang ada kecuali dinyatakan sebaliknya dalam perjanjian kerja lain, peraturan perusahaan, perjanjian buruh kolektif, maka syarikat itu dapat menamatkan hubungan kerja. Syarikat berkewajipan memberi bayaran pesang 1 peruntukan, tempoh perkhidmatan selama 1 tahun dan ketentuan untuk mengganti hak yang jumlahnya ditentukan dalam peraturan yang ada.

10) Perubahan status, penggabungan, pelemburan atau perubahan kepemilikan

Bagi pekerja yang menamatkan pekerjaan mereka disebabkan sebab-sebab yang dinyatakan di atas:

- a) Pekerja yang tidak sanggup meneruskan hubungan kerja mereka, pekerja mempunyai hak untuk menerima pesangon membayar 1 kali mengikut peruntukan artikel 156 ayat 2 dan ganjaran layanan satu kali menurut artikel 156 ayat 3 dan uang pampasan menurut ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapatkan uang berpecah.
- b) Syarikat tidak sanggup menerima pekerja di syarikat itu, jadi pekerja berhak untuk pemecatan membayar dua kali peruntukan artikel 156 ayat 2 dan wang ganjaran untuk tempoh kerja artikel 156 ayat 3 dan wang pampasan sesuai dengan ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak menerima pembayaran terpisah.

11) Penamatan pekerjaan kerana sebab kecekapan

Bagi pekerja yang menamatkan pekerjaan mereka kerana kecekapan, pekerja berhak untuk pemecatan membayar dua kali peruntukan dalam artikel 156 ayat 3 dan uang pampasan sesuai dengan ketentuan pasal 156 ayat 3 dan imbalan untuk periode pelayanan 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak menerima pemisahan.

- c. Dalam hal apa, perusahaan dilarang melakukan Pemutusan Hubungan Kerja?

Syarikat-syarikat dilarang daripada meletakkan di atas alasan :

- 1) Pekerja tidak dapat bekerja kerana penyakit mengikut pernyataan doktor selagi masa tidak melebihi 12 bulan secara berterusan
- 2) Pekerja tidak dapat menjalankan kerja mereka, kerana mereka memenuhi kewajiban kepada negara sesuai dengan ketentuan undang-undang dan peraturan yang berlaku
- 3) Pekerja melaksanakan ibadah yang diperintahkan oleh agama mereka
- 4) Pekerja berkahwin
- 5) Pekerja wanita yang mengandung, melahirkan, hamil, atau menyusukan bayi mereka
- 6) Pekerja mempunyai hubungan darah dan / atau hubungan perkahwinan dengan pekerja lain dalam satu syarikat, melainkan dinyatakan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian buruh kolektif
- 7) Pekerja menubuhkan, menjadi ahli dan / atau pentadbir kesatuan sekerja, pekerja menjalankan aktiviti kesatuan di luar waktu kerja, atau dalam waktu kerja seperti yang dipersetujui oleh syarikat, atau berdasarkan peruntukan yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan syarikat, atau perjanjian buruh kolektif
- 8) Pekerja yang mengadu tentang syarikat kepada pihak berkuasa mengenai tindakan syarikat yang melakukan perbuatan jenayah
- 9) Mengikut perbezaan dalam pemahaman, agama, gabungan politik, etnik, warna kulit, kelas, jantina, keadaan fizikal, atau status perkahwinan
- 10) Pekerja dalam kecacatan kekal, penyakit akibat kemalangan kerja, atau penyakit akibat hubungan kerja mengikut sijil doktor yang tempoh pemulihannya tidak dapat dipastikan.

- d. Apa yang dimaksud dengan pekerja yang mengundurkan diri?

Pekerja meletak jawatan kerana pelbagai perkara termasuk kerja berpindah ke tempat lain, berhenti atas alasan peribadi, dll. Pekerja boleh mengemukakan peletakan jawatan kepada syarikat tanpa paksaan / intimidasi tetapi dalam praktiknya, peletakan jawatan kadang-kadang dipaksa oleh perusahaan walaupun undang-undang melarangnya.

Untuk mengundurkan diri, pekerja harus memenuhi syarat :

- 1) Pekerja wajib mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya
- 2) Pekerja tidak memiliki ikatan dinas
- 3) Pekerja tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Pekerja yang memfailkan peletakan jawatan hanya berhak mendapat wang pampasan, pampasan bagi cuti dan faedah kesihatan dan bayaran balik ke bandar asalnya. Bagaimanapun, Undang-undang tidak mengawal hak apa yang diterima oleh pekerja yang meletak jawatan, yang semuanya dikawal oleh syarikat itu sendiri dalam perjanjian pekerjaan, peraturan syarikat atau perjanjian buruh kolektif. Pekerja yang berhenti kerana kehendak mereka sendiri tidak mendapat bayaran pemecatan atau penghargaan, tidak seperti kes pekerja yang diberhentikan. Pekerja boleh mendapatkan lebih banyak pampasan jika dikawal oleh perjanjian kerja.

- e. Apa yang dimaksud dengan pekerja yang habis masa kontraknya?

Pekerja yang memfailkan peletakan jawatan hanya berhak mendapat wang pampasan, pampasan bagi cuti dan faedah kesihatan dan bayaran balik ke bandar asalnya. Bagaimanapun, Undang-undang tidak mengawal hak apa yang diterima oleh pekerja yang meletak jawatan, yang semuanya dikawal oleh syarikat itu sendiri dalam perjanjian pekerjaan, peraturan syarikat atau perjanjian buruh kolektif. Pekerja yang berhenti kerana kehendak mereka sendiri tidak mendapat bayaran pemecatan atau penghargaan, tidak seperti kes pekerja yang diberhentikan. Pekerja boleh mendapatkan lebih banyak pampasan jika dikawal oleh perjanjian kerja..

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa Definisi dari PHK?
2. Jelaskan Jenis-jenis PHK?
3. Jelaskan Mekanisme dan Penyelesaian PHK?
4. Bagaimana bentuk Penyelesaian Kompensasi PHK?

D. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

GLOSARIUM

Perencanaan	:	proses, perbuatan merencanakan (merancang):
Sumber Daya	:	adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik (intangible)
Sumber Daya Manusia	:	adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.
Perencanaan Sumber Daya Manusia	:	merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan.
Tugas Pokok	:	sasaran utama yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai
Pendekatan Mekanikal	:	atau klasik, yaitu pembangunan dalam bidang industri dengan penggunaan peranti elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat dalam kecakapan kerja
Pendekatan Paternalisme	:	atau <i>Paternalistic</i> yang merupakan pemikiran pemikiran pekerja yang lebih maju daripada pekerja terdahulu, yang menunjukkan mereka dapat berpisah daripada kebergantungan pemimpin atau pek'mimpin syarikat untuk mengimbangi kebaikan para pekerja
Pendekatan Sistem Sosial	:	atau Hubungan Manusia adalah pendekatan yang mengaitkan pengurusan sumber manusia atau kakitangan sebagai proses yang kompleks.
Filsafat	:	ilmu pengetahuan yang mengkaji hakikat segala sesuatu untuk meperoleh kebenaran. Ilmu pengetahuan tentang hakikat menanyakan apa hakikat/sari/inti/esensial segala sesuatu.

Filsafat Manajemen	:	adalah bagian terpenting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecaha masalah manajerial. Filsafat manajemen memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer.
Kebijakan di lingkungan Organisasi	:	merupakan dokumen yang memuat maksud dan arahan suatu organisasi terkait dengan kinerja lingkungan organisasi tersebut sebagaimana dinyatakan secara resmi oleh manajemen puncak
Strategi manajemen	:	adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6)
Tugas Eksplenatif	:	Perencanaan suatu bidang/aspek suatu kehidupan tertentu harus dimulai atau bertolak dari kondisinya pada saat sekarang.
Tugas Prediktif	:	Perencanaan pada dasarnya merupakan kegiatan memprediksi suatu kondisi masa depan yang diinginkan, berbeda dari kondisinya di masa sekarang.
Tugas Kontrol	:	Tujuan perencanaan yang akan diwujudkan di masa depan pada dasarnya merupakan control terhadap kondisi yang akan terjadi/dicapai di masa depan.
Peramalan (Forecasting)	:	menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan.
Peramalan Sumber Daya Manusia	:	adalah sebuah upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang.
Faktor – Faktor	:	adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (memengaruhi) terjadinya sesuatu.
Faktor – Faktor Peramalan Sumber Daya Manusia	:	adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (memengaruhi) sebuah upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi

		diwaktu yang akan datang
Teknik-Teknik	:	metode atau sistem mengerjakan sesuatu
Teknik-Teknik dalam Peramalan Sumber Daya Manusia	:	metode atau sistem mengerjakan sesuatu untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang
ontologi	:	merupakan salah satu kajian filsafat yang paling kuno dan berasal dari Yunani. Studi tersebut membahas keberadaan sesuatu yang bersifat konkret
epistemologi	:	teori pengetahuan, yaitu membahas tentang bagaimana cara mendapatkan pengetahuan dari objek yang ingin dipikirkan
aksiologi	:	aspek dalam ilmu filsafat yang membahas tentang nilai atau moral yang berlaku dalam kehidupan manusia
Profesional	:	istilah bagi seseorang yang menawarkan jasa atau layanan sesuai dengan protokol dan peraturan dalam bidang yang dijalannya dan menerima gaji sebagai upah atas jasanya. Orang tersebut juga merupakan anggota suatu entitas atau organisasi yang didirikan sesuai dengan hukum di sebuah negara atau wilayah
Ekonomi	:	salah satu ilmu sosial yang mempelajari perilaku manusia yang berhubungan dengan produksi, distribusi, dan konsumsi terhadap barang dan jasa
Politik	:	adalah seni dan ilmu untuk meraih kekuasaan secara konstitusional maupun nonkonstitusional.
Sosial	:	merupakan suatu hal yang berhubungan timbal balik antar manusia.
Kebutuhan (<i>demand</i>) atau permintaan akan sumber daya manusia		oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas.
Karakteristik Lingkungan Bisnis	:	adalah keseluruhan hal-hal atau keadaan eksternal badan usaha atau industri yang mempengaruhi kegiatan organisasi atau kekuatan atau institusi diluar organisasi bisnis yang dapat mempengaruhi kinerja

		bisnis.
Antisipasi	:	perhitungan tentang hal-hal yang akan (belum) terjadi; bayangan; ramalan
Persaingan Bisnis	:	merupakan sebuah kompetisi antara para penjual yang sama-sama berusaha ingin mendapat keuntungan, pangsa pasar, serta jumlah penjualan yang tinggi.
Antisipasi Persaingan Bisnis	:	perhitungan tentang hal-hal yang akan (belum) terjadi; bayangan; ramalan untuk sebuah kompetisi antara para penjual yang sama-sama berusaha ingin mendapat keuntungan, pangsa pasar, serta jumlah penjualan yang tinggi.
Mengadaptasi Prediksi Persaingan Bisnis	:	penyesuaian terhadap lingkungan bisnis dan meramalkan untuk sebuah kompetisi antara para penjual yang sama-sama berusaha ingin mendapat keuntungan, pangsa pasar, serta jumlah penjualan yang tinggi.
Lingkungan khusus	:	adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (stake holder), seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kreditor.
Lingkungan umum	:	meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, social budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.
Lingkungan eksternal	:	adalah semua stake holder yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan ini sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer.
Rekrutmen Pegawai	:	proses untuk mencari dan menarik pelamar yang berkemampuan untuk diseleksi menjadi karyawan

		sesuai dengan posisi yang dibutuhkan
Pesaing	:	perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang dan jasa yang sama atau mirip dengan produk yang ditawarkan.
Langganan	:	merujuk pada individu atau rumah tangga, perusahaan yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan dalam ekonomi.
Tenaga Kerja	:	merupakan penduduk yang berada dalam usia kerja
Lembaga Keuangan	:	dalam dunia keuangan bertindak selaku lembaga yang menyediakan jasa keuangan bagi nasabahnya, di mana pada umumnya lembaga ini diatur oleh regulasi keuangan dari pemerintah. Bentuk umum dari lembaga keuangan ini adalah termasuk perbankan, building society (sejenis koperasi di Inggris)
Supplier	:	pihak (individu / perusahaan) yang menjual atau memasok sumber daya dalam bentuk bahan baku kepada pihak lain (individu / perusahaan) untuk diolah menjadi barang atau jasa tertentu.
Produk	:	<i>adalah</i> barang atau jasa yang dapat diperjualbelikan
Produk yang menarik	:	<i>adalah</i> barang atau jasa yang dapat diperjualbelikan yang kemasan tersebut harus simpel atau sederhana, fungsional dan menciptakan respon yang baik bagi pelanggan
Teknologi	:	<i>adalah</i> keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia
Kualitas SDM	:	adalah kesanggupan tiap-tiap karyawan baik didalam menyelesaikan pekerjaannya, mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya.
Manajerial	:	perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar
Sumber Rekrutmen	:	adalah proses mencari, menemukan, dan menarik

		para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi
Sumber Interna	:	adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi dilakukan dengan Promosi, Rotasi atau bahkan Demosi.
Sumber Eksternal	:	adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi dilakukan dengan Kerjasama perusahaan penyedia tenaga kerja, masyarakat umum, lembaga pendidikan dan lembaga pemerintahan.
Instansi Pemerintah	:	adalah semua organisasi milik pemerintah yang melaksanakan fungsi untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan dan Administrasi Pemerintah baik di pusat maupun di daerah
Kondisi sosial budaya	:	adalah segala hal yang dicipta oleh manusia dengan pemikiran dan budi nuraninya untuk dan/atau dalam kehidupan bermasyarakat.
Kondisi demografi	:	tau ilmu kependudukan adalah ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan manusia. Demografi meliputi ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan
Globalisasi	:	adalah proses integrasi internasional yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek-aspek kebudayaan lainnya
Penempatan Pegawai	:	adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi
Seleksi Sumber daya Manusia	:	adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses Seleksi ini harus memegang Prinsip " <i>Right People in the Right Jobs</i> " yaitu menempatkan orang yang tepat pada

		pekerjaan yang tepat.
Metode Seleksi Sumber Daya Manusia	:	pengetahuan, penyelidikan atau system dalam proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja.
Metode Kuantitatif	:	adalah cara sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta kausalitas hubungan-hubungannya. Tujuan metode kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam
Metode Kualitatif	:	adalah cara menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya.
Lingkungan Eksternal	:	adalah semua elemen di luar organisasi yang relevan untuk operasi. Unsur-unsur di luar organisasi sulit dikendalikan namun berpengaruh terhadap organisasi. Organisasi tidak dapat berdiri sendiri atau memenuhi kebutuhannya sendiri.
Keputusan Organisasional	:	suatu jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan yang diambil untuk kepentingan organisasi dan keputusan yang diambil berdasarkan kesepakatan bersama dan untuk kepentingan bersama
Faktor-Faktor	:	adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (memengaruhi) terjadinya sesuatu.
Faktor-Faktor Persediaan Karyawan	:	hal (keadaan, peristiwa) yang menyebabkan tersedianya sumber daya manusia yang tercukupi dalam proses kelancaran jalannya perusahaan
Penempatan	:	adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut
Penempatan Sumber Daya Manusia	:	adalah usaha menyalurkan kemampuan individu sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan karyawan pada suatu tempat atau

		jabatan yang paling sesuai.
Pengangkatan jabatan	:	Pengangkatan dalam jabatan dimaksudkan untuk pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang jabatan dalam suatu organisasi sesuai dengan alur pengembangan karier yang telah ditetapkan
Promosi jabatan	:	adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar. Biasanya kesempatan untuk promosi pada waktu suatu organisasi mengadakan perluasan kegiatan, atau bila ada karyawan yang mencapai usia pensiun, atau mengundurkan diri. Namun kadang-kadang ada pula karyawan yang dipromosikan ke jabatan yang sengaja diciptakan, karena kemampuan khusus yang dimilikinya.
Demotion jabatan	:	adalah kebalikan dari promosi, Jika promosi seseorang akan naik <i>jabatan</i> , maka <i>demosi</i> akan turun <i>jabatan</i>
Mutasi jabatan	:	atau perpindahan jabatan /pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan
Konsep	:	sesuatu yang umum atau representasi intelektual yang abstrak dari situasi, objek atau peristiwa, suatu akal pikiran,
Pelatihan	:	proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir
Konsep Pelatihan	:	sesuatu yang umum dalam proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir
Pelatihan Karyawan	:	Pelatihan karyawan lebih dimaksudkan untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu dan yang dia lakukan saat ini.
Karier	:	sebuah kata dari bahasa Belanda; <i>carriere</i> adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang

Pengembangan Karir	:	<i>career development</i> adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.
Beda Pelatihan Dan Pengembangan	:	Pelatihan karyawan lebih dimaksudkan untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu dan yang dia lakukan saat ini. Sementara pengembangan karyawan, lebih pada penyiapan dirinya untuk menguasai keahlian baru karena akan memegang pekerjaan berbeda dan biasanya menuntut tanggung jawab lebih besar
Kompensasi	:	merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.
Evaluasi	:	<i>adalah</i> kegiatan yang dilakukan berkenaan dengan proses untuk menentukan nilai dari suatu hal.
Kinerja	:	adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
Evaluasi Kinerja	:	<i>adalah</i> penilaian yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja dari karyawan dan juga organisasi.
Elemen	:	berarti "bagian-bagian dasar yang mendasari sesuatu
Sistem	:	<i>adalah</i> sekelompok komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu untuk mencapai tujuan tertentu
Penilaian		adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil
Sistem Penilaian		<i>adalah</i> sekelompok komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu untuk mencapai tujuan untuk mengukur pencapaian hasil kegiatan
Motivasi	:	<i>adalah</i> sebuah dorongan, hasrat atau pun minat yang begitu besar di dalam diri, untuk mencapai suatu

		keinginan, cita-cita
Motivasi kerja	:	sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya
Proses	:	<i>adalah</i> urutan pelaksanaan atau kejadian yang saling terkait yang bersama-sama mengubah masukan menjadi keluaran
Proses Motivasi kerja		<i>adalah</i> urutan pelaksanaan atau kejadian yang saling terkait yang bersama-sama mengubah masukan menjadi keluaran sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya
Pelaksanaan Motivasi kerja	:	<i>adalah</i> pengaplikasian kegiatan sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya tanpa merasa terpaksa
PHK	:	<i>Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)</i> adalah hal yang paling ditakuti oleh pekerja akan tetapi sangat lazim dan sering ditemui di Indonesia.
Resiko	:	kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat berpengaruh terhadap suatu pencapaian tujuan organisasi.
Resiko PHK	:	kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat berpengaruh akibat terjadinya <i>Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)</i>

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

TENTANG PENULIS



VETA LIDYA DELIMAH PASARIBU, SE.,M.M.,CT.Cht. CHED adalah dosen di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang Sejak Tahun 2016. Penulis menyelesaikan Progam Strata 1 di Fakultas Ekonomi Pamulang dan melanjutkan Gekas Magister Manajemen di Universitas Pamulang Pada tahun 2016. Pada saat ini Penulis sudah memiliki jabatan akademik Lektor dalam kurun waktu 2 tahun saja. Sebelumnya penulis juga sudah menerbitkan beberapa buku dan paling terbaru adalah buku ajar Manajemen Resiko Dan Asuransi. Penulis juga aktif mengajar dan menjadi Pembicara utama di beberapa instansi Pemerintah dan Universitas Termuka di Jakarta dan Tangerang, Selain ini penulis sering diundang untuk menjadi Dosen Tamu di Beberapa Kampus Lain, Penulis juga aktif membuat karya tulis dalam bentuk artikel dan jurnal. Dan mengikuti beberapa Hibah Penelitian dengan statusnya menjadi Dosen di Universitas Pamulang.



Dra. KEMAS VIVI ANDAYANI, M.Si. CT.Cht. CHEd adalah Dosen Tetap pada Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang sejak Tahun 2016. Penulis menyelesaikan Program Strata 1 pada Universitas Jakarta, Jurusan Administrasi Niaga dan Program Strata 2 pada Sekolah Tinggi Ilmu Adminitrasi Mandala Indonesia, Jurusan Administrasi Publik. Selain penulis aktif mengajar, penulis juga menjadi Pembicara di beberapa instansi Pemerintah baik tingkat Nasional maupun tingkat Daerah pada level Kabupaten/Kota di wilayah Indonesia. Penulis juga aktif membuat karya tulis dalam bentuk artikel dan jurnal.

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Program Studi	: Manajemen S-1	Sks	: 3
Mata Kuliah/Kode mata kuliah	: Seminar Perencanaan SDM/ SMJ37304	Prasyarat	: Perencanaan Sumber Daya Manusia, MSDM I dan MSDM II
Semester	: 7	Kurikulum	: KBK
Deskripsi Mata Kuliah	Mata kuliah Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan mata kuliah wajib Program Studi Manajemen pada peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang membahas tentang Pengertian MSDM dan Perencanaan SDM, Tugas pokok perencanaan SDM, Sistem Informasi SDM, Cara peramalan SDM, Tujuan dan manfaat kperencanaan SDM, Karakteristik lingkungan bisnis, Usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis, Rekrutmen, Seleksi Sumber Daya Manusia, Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan, pengangkatan, pelatihan, dan pendidikan SDM, kompensasi, Evaluasi Kinerja SDM, motivasi kerja, dan Pemutusan HUbungan Kerja.		
Capaian Pembelajaran	Setelah menyelesaikan mata kuliah ini mahasiswa mampu membuat Perencanaan dalam suatu lembaga atau organisasi, yang meliputi: rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kompetensi, metode sistem informasi yang tepat untuk tercapainya tujuan lembaga atau organisasi.		
Penyusun	: 1. Dra. Kemas Vivi Andayani MSi (Ketua); 2. Veta Lidya Delimah Pasaribu, S.E, M.M (Wakil)		

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Mahasiswa mampu menjelaskan Pengertian Manajemen MSDM dan Perencanaan Sumber Daya Manusia	Pengertian MSDM dan Perencanaan SDM	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
2.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah perencanaan SDM	Tugas pokok perencanaan SDM - Filsafat manajemen - Kebijakan di lingkungan Organisasi - Strategi manajemen	1. Kuliah Interaksi aktif antara dosen dan mahasiswa	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
3.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Sistem Informasi SDM	Sistem Informasi SDM - Komponen tenaga kerja - Kualitas Angkatan kerja - Distribusi lapangan pekerjaan	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan	5%

					pendapat	
4.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Peramalan SDM	Cara peramalan SDM • Pengertian Peramalan SDM • Jangka waktu peramalan • Metode meramalkan permintaan SDM	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
5.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Tujuan perencanaan SDM	Tujuan dan manfaat kperencanaan SDM • Tujuan Umum dan Khusus. • Keuntungan PSDM • Manfaat PSDM	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
6.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Karakteristik Lingkungan bisnis	Karakteristik lingkungan bisnis, Usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis • Karakteristik lingkungan umum • Usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%

7.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Rekrutmen penerimaan Pegawai	Rekrutmen atau Penerimaan Pegawai • Teknik Rekrutmen • Seleksi dan penempatan • Metode seleksi dan penempatan	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
8.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Seleksi Sumber Daya Manusia	Seleksi Sumber Daya Manusia • Pengertian seleksi, tujuan seleksi dan metode seleksi • Proses Seleksi SDM	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
9.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Metode Perencanaan SDM	Seleksi Sumber Daya Manusia • Metode Perencanaan Kuantitatif • Metode Kualitatif	Diskusi	Pemahaman materi yang lebih dalam	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistematika dalam mengemukakan pendapat	5%
UTS						
10.	Mahasiswa mampu menjelaskan Faktor-faktor yang	Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkan materi dan menjelaskan	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive	5%

	mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	- Keputusan organisasional - Faktor-faktor Persediaan Karyawan		secara konseptual	3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	
11.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Penempatan SDM	Penempatan SDM - Pelaksanaan Penempatan SDM - Sistem Pelaksanaan Penempatan SDM - Pemutusan Hubungan kerja	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan secara konseptual	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	5%
12.	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Pengangkatan SDM	Pengangkatan SDM - Pelaksanaan Pengangkatan SDM - Sistem Pengangkatan SDM - Pemutusan Hubungan kerja	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan secara konseptual	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	5%
13	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan	Pelatihan SDM - Waktu Pelatihan - Jenis program pelatihan - Materi pendidikan	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive	5%

	n makalah Pelatihan dan pendidikan SDM	dan pelatihan selama orientasi		secara konseptual	3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	
14	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasika n makalah Pelatihan dan pendidikan SDM	Pendidikan SDM • Metode Pendidkan • Penyusunan perencanaan Karier Pengembangan karier Secara Individu	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan secara konseptual	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	7%
15	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasika n makalah Kompensasi	Kompensasi • Definisi kompensasi menurut beberapa ahli • Tujuan kompensasi	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan secara konseptual	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistemika dalam mengemukakan pendapa 4. Kemampuan kerjasama kelompok	7%
16	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasika	Evaluasi Kinerja SDM • Elemen Pokok Penilaian kinerja • Pelaksanaan Penilaian Kinerja	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive	7%

	n makalah Evaluasi Kinerja SDM			secara konseptual	3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	
17	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Motivasi kerja SDM	Motivasi Kerja - Proses Motivasi - Pelaksanaan Motivasi	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan secara konseptual	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	7%
18	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Pemutusan Hubungan Kerja	Pemutusan HUbungan Kerja - Resiko PHK Perusahaan dan Karyawan - Pelaksanaan PHK	<i>Group discussion</i> (Seminar Kelompok)	Mahasiswa dapat menjabarkann materi dan menjelaskan secara konseptual	1. Pemahaman topic yang dibahas 2. Kemampuan responsive 3. Sistemika dalam mengemukakan pendapat 4. Kemampuan kerjasama kelompok	7%
UAS						

Referensi/Sumber :

Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd, APU, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT Refika Aditama
DR. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Refika Aditama
H Hadri Nawawi, Perencanaan SDM, Gadjah Mada University Press
Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara
Mila Badriyah, S.E.,M.M., Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Pustaka Setia
DR. Faustino Cardoso Gomes, M.Si., Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Andi Offset

Ketua Program Studi
S1 Manajemen

(Dr. Kasmad, S.E., M.M.)
NIDN. 0402046806

Tangerang Selatan, 19 Juni 2019
Ketua Tim Penyusun

(Dra. Kemas Vivi Andayani MSi)
NIDN. 0419027004