



UNIVERSITAS TAMA JAGAKARSA

Kampus : Jl. Letjend T.B. Simatupang No. 152 - Tanjung Barat Jakarta Selatan 12530
Telp : (021) 789 0965, 782 9919, 788 31 838, 789 0634
Fax : (021) 789 0966
Email : info@jagakarsa.ac.id
Website : <http://www.jagakarsa.ac.id>

SURAT TUGAS

Nomor : 36 /UTAMA-J/D/F.E/III/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini :

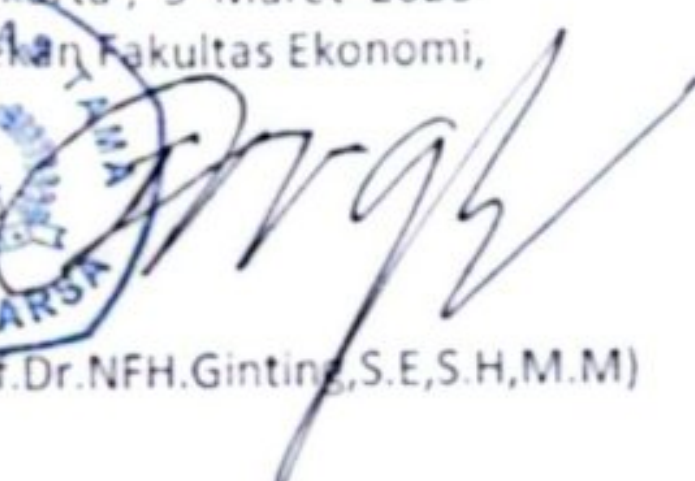
Nama : Prof.Dr.NFH Ginting,S.E,M.M
Jabatan : Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tama Jagakarsa

Dengan ini menugaskan kepada :

Nama : Nurlelasari Ginting,SE,MM
NIDN : 0307066705
Jabatan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Tama Jagakarsa

Untuk membuat bahan ajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia lacuan bagi mahasiswa dalam proses belajar mengajar, matakuliah tersebut dilaksanakan pada Semester Genap T.A. 2025-2025 di Program Studi Manajemen S-1 Universitas Tama Jagakarsa.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk di laksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Jakarta , 3 Maret 2025
Dekan Fakultas Ekonomi,

(Prof.Dr.NFH.Ginting,S.E,S.H,M.M)

Tembusan :

- 1.Rektor Universitas Tama Jagakarsa
- 2.Wakil Rektor I,II Universitas Ta,ma jagakarsa
- 3.Arsip.

DIKTAT

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA I



Dosen :

Nurlelasari Ginting, S.E., M.M.

0307066705

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TAMA JAGAKARSA
J A K A R T A

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MANAJEMEN disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”

DEFENISI MANAJEMEN mengandung 3 (tiga) arti :

1. Suatu proses
2. Adanya sumber (manusia)
3. Adanya tujuan

Pemanfaatan SDM →telah ada sejak ribuan tahun yang lalu . Kegiatan-kegiatan tersebut adalah bagian pokok pekerjaan setiap manajer, mengelola orang-orang yang merupakan unsure dasar semua organisasi.

MASALAH PERSONALIA : yang dihadapi para raja yang sedang membangun sebuah candi (istana) pada zaman dahulu secara fundamental sama dengan yang dihadapi para manajer perusahaan atau pemimpin organisasi lainnya pada zaman sekarang.

PERMASALAHAN-PERMASALAHAN SDM : sekarang lebih kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi yang terjadi secara dahsyat, pembatasan oleh berbagai peraturan pemerintah, penyusutan suplay energi dan SDA lainnya, persaingan pertumbuhan nasional dan internasional.

TUNTUTAN : peningkatan perhatian terhadap kelestarian lingkungan.

DEFENISI MSDM MENURUT PARA PAKARNYA, yang berpendapat sebagai berikut :

1. **MARY PARKER FOLLET** : “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”

Mengandung arti : bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan itu sendiri (one show man).

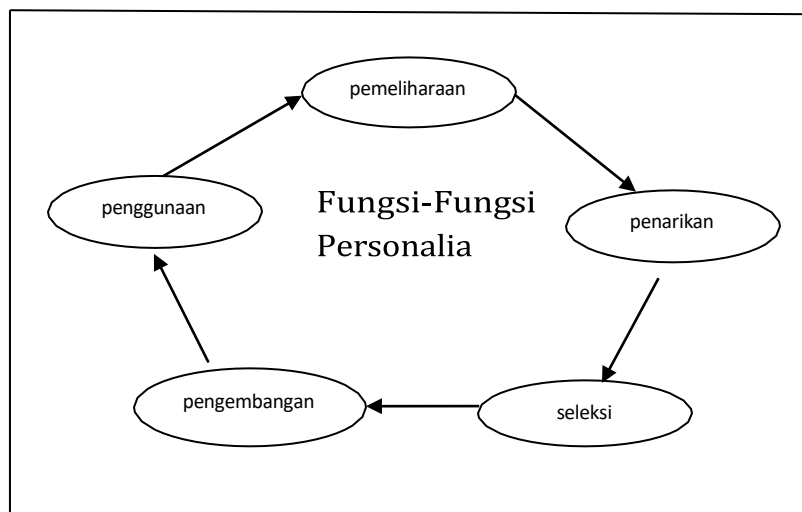
2. **ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)** : “ manusia yang merupakan unsur pemberi kehidupan dalam setiap organisasi”.

3. **FREDRICK WINSLOW TAYLOR (1856 – 1915)**, dalam bukunya “Scientific Management” ada 5 (lima) langkah :

- Seleksi orang
- Menentukan metode kerja paling baik
- Merancang sasaran kerja yang cocok
- Melatih karyawan
- Memotivasi karyawan

Berpendapat : bahwa manusia sama dengan mesin-mesin yang akan bekerja baik bila diberi minyak dan dilumasi dengan baik.

4. **WENDELL FRENCH (1974)**, bukunya “The Personnal Management Proses”
Manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan SDM oleh organisasi.



Gbr : MSDM

MSDM kalau ditelaah akan dijumpai 2 (dua) pengertian utama :

- A. Manajemen yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.
- B. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas.

Secara umum sumber daya dikelompokkan atas 2 (dua) macam :

- a. Sumber daya manusia (human resources)
- b. Sumber daya non manusia (non-human resources), seperti : modal, mesin, teknologi, bahan material, dll

Jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah

“Mengelola sumber daya manusia dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling dan sangat menentukan.

- sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki : akal, perasaan, dorongan, daya dan karya.
- MSDM timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an. Sebelum itu, pada 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia.

Diantara keduanya terdapat perbedaan yang jelas :

MSDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan pertentangan sumber daya manusia.

Manajemen personalia, mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan kedalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya

- istilah personalia, masih banyak dipergunakan dalam banyak organisasi untuk menangani kegiatan seperti : seleksi, pemberian kompensasi, dan pelatihan karyawan.
- sedangkan istilah MSDM, banyak dipergunakan dalam berbagai forum : diskusi, seminar, lokakarya, dll.

Perkembangan MSDM dari waktu ke waktu tidak dapat dilepaskan dari perkembangan falsafah manajemen. Dengan memperhatikan falsafah manajemen yang berkembang maka perkembangan **MSDM dapat dideteksi dengan menggunakan 3 (tiga) macam pendekatan :**

1. Pendekatan manusia sebagai faktor produksi
2. Pendekatan paternalistik
3. Pendekatan sistim social

Ad.1. Sejak revolusi Industri , menyebabkan timbulnya kecenderungan digantikannya tenaga manusia oleh alat-alat mesin untuk berproduksi secara besar-besaran, terjadilah “peralihan dari skill manusia kepada mesin”. Keadaan semacam ini oleh Filippo disebut sebagai “Technological unemployment”.

Ditinjau dari kepentingan suatu negara, peralihan skill manusia kepada mesin ini justru akan menimbulkan masalah baru, yaitu timbulnya masalah pengangguran yang dapat berkembang lebih hebat apabila kemudian diikuti oleh masalah-masalah politik.

Pendekatan ini, manusia diperlakukan sama dengan mesin sehingga cenderung akan menimbulkan penindasan atau perlakuan yang tidak manusiawi terhadap para karyawan oleh majikannya (pendekatan mekanik).

Ad.2. Pendekatan paternalistik, ini berkembang sebagai reaksi dari para industriawan pada masa itu terhadap semakin berkembangnya serikat buruh. Industriawan mulai melihat perlunya perubahan sikap dalam perlakuan terhadap tenaga kerja didalam industrinya.

Pendekatan ini : penanganan SDM didalam suatu organisasi didasarkan atas kedudukan pemimpin suatu organisasi sebagai “bapak” yang harus melindungi “anak”. Pemimpin harus berusaha untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhan karyawannya.

Jadi apa yang baik bagi pemimpin (sebagai bapak), baik bagi karyawan (sebagai anak)

Dalam pendekatan ini karyawan cenderung akan kurang memiliki inisiatif, karyawan hanya menerima perintah atau aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Ad.3. Pendekatan sistim sosial, berkembang mengikuti perkembangan aliran pemikiran yang semakin menghendaki perlakuan yang lebih manusiawi bagi para karyawan dalam suatu organisasi.

- Manusia sebagai makhluk sosial, manusia ditempatkan dalam kedudukannya sebagai makhluk sosial yang melakukan interaksi dan saling pengaruh mempengaruhi dengan lingkungan.
- Sebagai makhluk sosial, manusia menghendaki kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan rasa diterima kehadirannya oleh masyarakat lingkungannya.

Sumber Daya Manusia (human resources) memiliki pengertian sebagai berikut

Secara makro : merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat didalam suatu negara. Jadi menggambarkan jumlah orang atau tenaga kerja dari suatu negara/daerah.

Secara mikro : merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit/organisasi tertentu baik pemerintah/swasta.

- Manusia dengan segala potensi yang dimilikinya sebagai kekayaan (asset) organisasi yang harus didaya gunakan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi.

RUANG LINGKUP MSDM MELIPUTI :

A. Pengadaan Sumber Daya Manusia (procurement personnel)

Ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Fungsi organisasi MSDM yang berada dalam ruang lingkup ini adalah :

1. Perencanaan sumber daya manusia (human resource planning),
Disini dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut.
2. Penarikan calon tenaga kerja (recruitment), ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
3. Seleksi (selection), merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari jumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja.
4. Penempatan (placement), merupakan penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

5. Pembekalan (induction, orientation), dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja yang terpilih tentang diskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi.

B. Sumber Daya Manusia (development of personnel)

- Kegiatan-kegiatan dalam lingkup pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan.
- Fungsi pengembangan yang didalam meliputi sebagai berikut :
 - I. Pelatihan dan pengembangan
Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja (training and development) dilakukan dengan mengikut sertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan seorang tenaga kerja sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.
 - II. Pengembangan karier (career development).
Pengembangan ini meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karier seorang tenaga kerja baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun mutasi jabatan.

C. Pemeliharaan SDM (maintenance of personnel).

- Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pemeliharaan SDM ini ditujukan untuk memelihara keutuhan SDM yang dimiliki.
- Wujudnya : rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

Fungsi operasional MSDM yang merata dalam ruang lingkup ini sebagai berikut :

- Kompensasi
- Integrasi
- Hubungan perburuhan
- Pemutusan hubungan kerja

Untuk mendukung berbagai kegiatan sebagai fungsi-fungsi operasional, ruang lingkup MSDM dilengkapi dengan kegiatan-kegiatan yang merupakan alat MSDM, yaitu

- Analisa jabatan (job analysis),
- Prestasi kerja (performance appraisal)
- Evaluasi jabatan (job evaluation)

RUANG LINGKUP MSDM		
I. FUNGSI-FUNGSI MSDM		
Ruang Lingkup	Fungsi Operasional	Sub Fungsi
A. perencanaan SDM	Pengadaan SDM	- pengadaan -
		- Penarikan
		- Seleksi
		- Penempatan
		- Pembekalan
B. pelatihan & pengembangan	Pengembangan SDM	- pengembangan -
		- Pengembangan karier
C.	Pemeliharaan SDM	- kompensasi jabatan
	- integrasi	
	- hubungan perburuhan	
	- pemutusan hubungan kerja	
II. ALAT-ALAT MSDM		
-	Analisa jabatan	
-	Penelitian prestasi kerja	
-	Evaluasi jabatan	

Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi MSDM tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok MSDM,

Yakni : mendayagunakan secara optimal SDM melalui terciptanya suatu kondisi ketenaga-kerjaan yang memahami semboyan “ 3 tepat”,
(the right man on the right job at the right time)

yaitu : - tepat orang

- tepat jabatan
- tepat waktu

TANTANGAN-TANTANGAN MSDM

Dengan semakin berkembangnya MSDM, berbagai tantangan yang harus dihadapi dan pada dasarnya dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok berdasarkan sumber tantangan, yaitu :

1. Tantangan yang bersumber dari organisasi/perusahaan :

- Tenaga kerja yang tergabung membentuk suatu kapasitas/kekuatan kerja (work forces), merupakan kekayaan (asset) yang harus didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- Oleh karena itu seorang manajer personalia yang bertugas untuk mengelola sumber daya manusia didalam organisasi harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan memelihara tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan.
- Berbagai perubahan dalam organisasi tersebut pada dasarnya adalah perusahaan pada tingkat produktifitas organisasi yang diupayakan untuk dapat semakin meningkat
- Disinilah letak tantangan yang harus dihadapi oleh seorang manajer personalia.

2. Tantangan yang bersumber dari tenaga kerja

- Kekuatan kerja (work forces) yang ada dalam suatu organisasi tentunya terdiri dari manusia-manusia yang mempunyai perbedaan baik tipe, sikap dan pandangan.
- Seorang manajer personalia harus mampu mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan dalam komposisi bauran dari kekuatan kerja (mix of work force) yang terjadi karena beberapa hal, antara lain :
 - a. Meningkatnya tingkat pendidikan formal dari angkatan kerja yang tersedia dalam suatu negara/daerah, sehingga tenaga kerja pendidikan tinggi terpaksa harus bekerja dalam jabatan persyaratan pendidikan rendah.
 - b. Meningkatnya jumlah tenaga kerja wanita yang memasuki pasaran tenaga kerja termasuk wanita yang telah berkeluarga. Karena meningkatnya kebutuhan biaya hidup bagi suatu keluarga, sehingga mengharuskan keluarga mengerahkan semua potensi yang dimiliki untuk bekerja.

- c. Meningkatnya jumlah tenaga kerja kasar (blue color) yang menempati jabatan staff (white color) sehingga komposisi kekuatan kerjanya berubah dari semula sebagai tenaga kasar bergeser menjadi tenaga staff.

3. Tantangan yang bersumber dari masyarakat.

Pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki mutu kehidupan tenaga kerja dan masyarakat pada umumnya.

Tantangan dari masyarakat ini diwujudkan melalui berbagai kebijaksanaan dan peraturan pemerintah dan tuntutan dari serikat pekerja (labour union).

Tantangan-tantangan tersebut antara lain :

- Memperoleh kesempatan kerja yang sama
- Memperoleh kebebasan menyampaikan pendapat/kritik tanpa kehilangan jabatannya.
- Memperoleh penghasilan yang adil dan layak.
- Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.
- Dll.

BAB II

PENGADAAN TENAGA KERJA DAN ANALISA JABATAN

Pengadaan tenaga kerja (procurement)

Procurement → merupakan usaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Didalam perusahaan, procurement merupakan fungsi yang berdiri sendiri dan dilimpahkan kepada ahli personalia.

Departemen ini kemudian mengelola mengatur dan mengembangkan SDM, pada perusahaan kecil, fungsi procurement ini dipegang oleh pemimpin perusahaan sendiri, sebab pada perusahaan kecil ruang lingkupnya masih kecil.

MASALAH → Penentuan tenaga kerja tidak hanya menyangkut bagian personalia saja, tetapi juga seluruh departemen yang ada dalam perusahaan sebab karyawan-karyawan baru yang telah diterima, akan ditempatkan pada setiap departemen yang membutuhkannya.

KEBUTUHAN → Tenaga kerja melibatkan unsur-unsur pimpinan dan departemen yang membutuhkan tenaga kerja. Biasanya keterlibatan unsur-unsur pimpinan departemen lain adalah pada saat wawancara terakhir.

- Dalam melaksanakan Fungsi procurement perlu diperhatikan kualitas tenaga kerja, agar keinginan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- Maka terlebih dahulu ditetapkan standar personalia agar kedua keinginan tersebut dapat tercapai dengan baik.
- Dalam hal ini, standar merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh calon karyawan, agar dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.
- Penentuan kualitas tenaga kerja, menyangkut 2 (dua) hal yaitu :

- Job Design (rancangan jabatan), dan
- Studi tentang tugas dan kewajiban jabatan (Job analysis)

Analisa dan Rancangan Jabatan

Jabatan (Job) → sekumpulan tugas-tugas yang dilahirkan oleh seorang pegawai untuk dapat menghasilkan suatu produk /jasa.

- Setiap jabatan mempunyai tuntutan-tuntutan tertentu agar tugas-tugas dalam jabatan tertentu dapat dilaksanakan atau diselesaikan oleh pemegang jabatan (Job Holder).
- Studi tentang job requirement merupakan studi tentang kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dan juga motivasi kerja dari pegawai yang bersangkutan.
- Untuk dapat mengetahui tuntutan-tuntutan (requirement) dari suatu jabatan, perlu dilakukan suatu kegiatan yang dinamakan analisis jabatan (job analysis)
- Sedangkan orang yang melakukan pekerjaan tersebut disebut analis jabatan (job analyst).

Analisis Jabatan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Mengidentifikasi tugas-tugas dan perilaku-perilaku yang diperlukan.
- Melakukan spesifikasi pengetahuan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan (Tugas-tugas dalam suatu jabatan)
- Cara pertama yang dilakukan, maka analisis jabatan menggunakan pendekatan yang berorientasi kepada tugas (task - oriented - approach).

Contoh : Seorang analisis jabatan akan menganalisis jabatan sekretaris, jika ia menggunakan pendekatan yang berorientasi pada tugas, analisisnya terpusat pada apa-apa yang dikerjakan oleh seorang yang memiliki jabatan sekretaris,

Antara lain : - mengetik surat

- mengarsipkan surat-surat
- membuat notulen rapat
- menyusun laporan, dll.

- Jika cara kedua yang digunakan, maka analisis jabatan menggunakan pendekatan yang berorientasi pada orang yang memegang jabatan (person-oriented – opproach).

Pendekatan yang analisis ini adalah kualifikasi pemegang jabatan , yaitu :

- Pengetahuan yang harus dimiliki.
- ketrampilan-ketrampilan yang harus dikuasai.

Contoh: Seorang sekretaris harus memiliki kemampuan ketrampilan sebagai berikut :

- Pengetahuan tentang model-model surat.
- Pengetahuan tentang istilah-istilah bisnis
- Dapat mengetik dengan kecepatan tertentu
- Mampu menggunakan komputer.

mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam jabatan.

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari analisis jabatan adalah sebagai berikut :

1. Digunakan sebagai data dan untuk menyusun uraian jabatan (Job description)
2. Sumber data untuk menyusun uraian spesifikasi (syarat khusus) Jabatan (Job specification)
3. Dijadikan bahan untuk menetapkan standar penyampaian hasil kerja (job performance standard).
4. untuk dapat menerapkan materi latihan baik untuk pegawai baru maupun lama
5. menempatkan pegawai dalam suatu jabatan sehingga sesuai dengan minat dan kemampuan.
6. Digunakan untuk bahan penciptaan rencana pengembangan potensi-potensi pegawai.
7. penetapan imbalan bagi pemegang jabatan secara adil.

Menurut Gary Dessler (2003)

Informasi yang dihasilkan oleh analisis jabatan merupakan dasar bagi beberapa kegiatan MSDM yang saling berkaitan, yaitu : rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan

menjamin penugasan tugas-tugas secara lengkap.

Bentuk-bentuk penyajian hasil analisis jabatan.

Berbagai bentuk penyajian dapat diperoleh dari analisis jabatan, yang disajikan sesuai dengan tujuan penggunaannya.

a. Deskripsi Jabatan (Job Description)

Diartikan : Sebagai suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat dan teliti mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.

Dengan demikian suatu deskripsi jabatan akan memberikan informasi tentang isi suatu jabatan (Job content)

Contoh gambar Job Description

Perusahaan CV Sakti Abadi	
Desripsi Jabatan	
Nama Jabatan	: Jabatan tulis cepat, kode : 04.01.01
Nama Jabatan pedoman	: sekretaris
Fungsi	: Mengusahakan dan memelihara hubungan yang efektif antara atasannya dengan orang-orang lain yang mempunyai hubungan kerja dengan pekerjaan mereka.
Jam kerja	: Senin – Kamis : 08.00 – 17.00 Jum`at : 08.00 – 16.00 Istirahat : 12.00 – 13.00
Bertanggung jawab kepada	: Kepala
Bertanggung Jawab atas	: pegawai tata usaha (Junior)
Berwenang terhadap	
Kewajiban /tanggung jawab	: pegawai tata usaha (junior) 1. mentaati peraturan-peraturan kerja setiap waktu 2. menunjukkan kesan yang baik dalam hal perusahaannya terhadap orang lain. 3. mengerjakan korespondensi. 4. mengurus soal-soal kunjungan/pertemuan/rapat-rapat, 5. memperhatikan keperluan kepala,

6. mengatur ruang tempat kerja kepala,
7. mengurus pesan-pesan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan.

b. Spesifikasi Jabatan (Job Specification),

Adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten.

Disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri-ciri :

- Karakteristik
- Pendidikan
- Pengalaman, dll

Dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik.

Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi

Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal sbb :

- Tingkat pendidikan
- Jenis kelamin pekerja
- Kondisi fisik pekerja
- Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- Batas umur pekerja
- Status pekerja (Nikah atau belum)
- Minat pekerja
- Emosi dan temperamen pekerja
- Pengalaman pekerja

Persyaratan persyaratan diatas tidak sama dalam setiap perusahaan tergantung dari uraian pekerja perusahaan masing-masing.

Contoh gambar Spesifikasi pekerjaan,

Perusahaan CV Sakti Abadi

Spesifikasi pekerjaan

Nama Jabatan : Kepala bagian komputer
Kode Jabatan : R - 345
Tanggal : 5 September 1970
Penugas : Chandra Alim
Departemen : Divisi Administrasi
Lokasi : Kantor Pusat Bandung

Persyaratan Pekerjaan

Pendidikan : Akademi Komputer menguasai computer, mempunyai ketrampilan dalam menggunakan komputer
Pengalaman : 2 Tahun di bidang computer
Persyaratan fisik : Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan : stamina serta daya tahan cukup kuat dalam melakukan tugas-tugas berat.
Persyaratn mental : Jujur, inisiatif dan kreatif, mengambil keputusan secara cepat dan mampu menganalisis dan membuat informasi bermutu tinggi.
Kondisi kerja : baik, 75 % duduk diatas kursi yang nyaman , tenang dan dalam ruangan yang ber AC.

c. Evaluasi pekerjaan (Job Evalution)

Adalah menilai berat atau ringan, mudah dan sukar, besar atau kecil, resiko pekerjaan, yang akan mempengaruhi nama jabatan, rangking (peringkat) serta harga atau gaji suatu jabatan.

- Jika pekerjaan berat, sukar beresiko besar dan ranking jabatan semakin tinggi, maka harga atau gaji semakin besar. Sebaliknya apabila pekerjaan mudah , ringan resiko kecil , tanggung jawab kecil dan rangking jabatan rendah , maka harga atau gaji jabatan

semakin kecil.

- Pemberian nama jabatan yang tepat memberikan kebanggaan dan status bagi pejabat tersebut.

Karena ego manusia yang selalu mengharapkan status .

Misalnya : orang lain lebih senang dikatakan manajer daripada kepala bagian, walaupun ranking jabatannya sama.

Menurut Frederick Herzberg.

Pekerjaan yang terlalu rutin atau terlalu terspesialisasi jarang menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan psikologis, penghargaan yang berusaha meningkatkan efisien tugas dan kepuasan manusia dengan memberi jangkauan pekerjaan yang lebih luas.

- Bagi prestasi dan penghargaan, memberikan pekerjaan yang lebih menantang dan lebih banyak tanggung jawabnya, dan memberikan kesempatan yang lebih banyak untuk maju dan berkembang.

Herzberg → Memberikan metode untuk memperbaiki kondisi pekerjaan yang terlalu spesialisasi dengan perluasan pekerjaan secara horizontal dan secara vertical pemerdayaan pekerjaan.

Perluasan pekerjaan (secara horizontal) :

memperbanyak tugas dan pekerjaan kepada seseorang karyawan dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Masalah pokoknya adalah menghentikan spesialisasi yang berlebihan untuk mengurangi kebosanan dan sifat monoton, dengan cara ini dapat diharapkan keberhasilan pekerjaan yang lebih baik.

Pemeriksaan pekerjaan (secara vertical)

Perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertical yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam jabatannya kepada seseorang karyawan yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan lebih.

- Perluasan pekerjaan secara vertikal diterapkan untuk dapat memberikan kepada karyawan kepuasan lebih besar dan kesempatan bagi pengembangan pribadinya.
- Para karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial pekerjaan mereka disamping operasionalnya.

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Intinya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dan suatu organisasi dimasa mendatang.

Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang akan diperlukan oleh seluruh bagian, bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya.

Misalnya : penarikan pegawai, seleksi pegawai dan lain sebagainya.

Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi memperoleh pekerjaan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai dan dalam waktu yang diperlukan pula.

Jika organisasi tidak dapat menyediakan pegawai dalam jumlah, kualitas maupun waktu yang tepat, maka perencanaan yang disusun oleh organisasi yang bersangkutan akan mengalami banyak kegagalan.

Sudah tentu bagian produksi, keuangan, pemasaran ataupun bagian-bagian lain dari organisasi mempunyai arti penting bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Tanpa adanya perencanaan dibidang pegawai yang mengelola proses produksi dan bagian-bagian lainnya akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun sebelumnya.

Bahwa pada dasarnya suatu perencanaan sumber daya manusia akan selalu mencakup 4 (empat) aspek yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Aspek kuantitas SDM yang tepat,
2. Aspek kualitas SDM yang tepat,
3. Aspek waktu dan posisi yang tepat
4. Aspek perhatian terhadap tujuan individu maupun tujuan organisasi secara maksimal.

Klasifikasi perencanaan SDM yang didasarkan atas jangka waktu dan ruang lingkup perencanaannya, yaitu :

A. Berdasarkan Jangka waktunya

1. Man power budgeting, yaitu suatu perencanaan tenaga kerja yang berjangka waktu pendek (anggaran tenaga kerja)
2. Human resources for casting, yaitu suatu perencanaan tenaga kerja yang berjangka waktu panjang (peramalan tenaga kerja)

B. Berdasarkan ruang lingkungnya

1. Man power planning, yaitu perencanaan tenaga kerja yang bersifat menyeluruh menyangkut seluruh aspek dan manajemen SDM
2. Man power programming, yaitu suatu perencanaan tenaga kerja yang bersifat detail, merupakan implementasi dari perencanaan tenaga kerja yang menyeluruh.

Mengapa perencanaan SDM itu penting ?

A. Dilihat dari sudut kepentingan individu tenaga kerja sendiri

- Mengetahui secara pasti rencana tentang ketenagakerjaan dari organisasi tempat ia berada akan menyakinkannya untuk menyusun rencana pengembangan karier bagi dirinya sendiri.
- Dari rencana organisasi tersebut, seorang tenaga kerja akan mengetahui
 - a. Bagaimana kemampuan pengembangan jenjang kariernya
 - b. Kemampuan apa yang harus dimilikinya untuk memungkinkan dirinya menduduki suatu jabatan tertentu
 - c. Waktu yang terbaik untuk menjangkau karier tersebut.

B. Dilihat dari sudut kepentingan organisasi

- Akan membantu pimpinan organisasi dalam upaya mendayagunakan SDM yang ada sehingga organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan produktifitasnya dalam jangka waktu panjang.
- Ketepatan dalam menentukan jumlah, kualitas dan waktu penarikannya serta didukung oleh penempatan yang tepat pula, akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dari tenaga kerja yang ada.

C. Dilihat dari sudut kepentingan negara

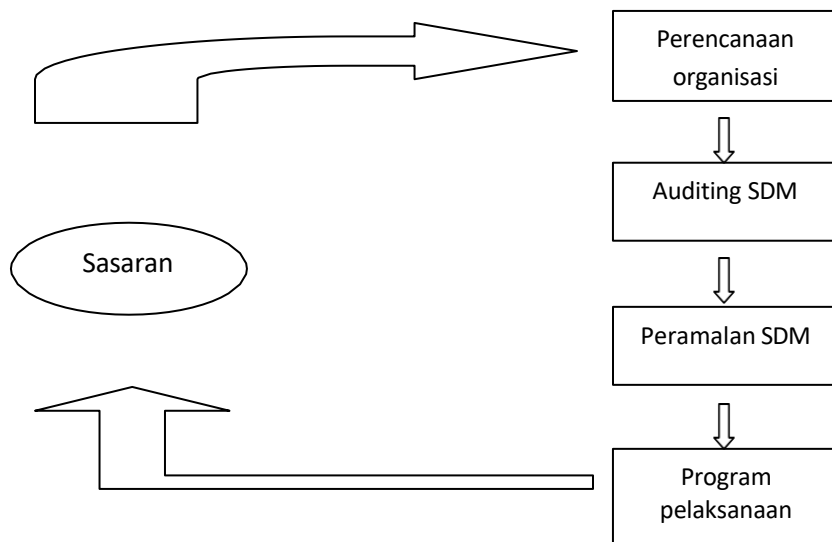
Suatu perencanaan tenaga kerja akan meningkatkan negara tersebut untuk mengatur program penataan dan pengembangan SDM, guna mendukung terciptanya negara sebagai organisasi yang memiliki efisiensi yang tinggi

D. Dilihat dari kedudukan sebuah rencana

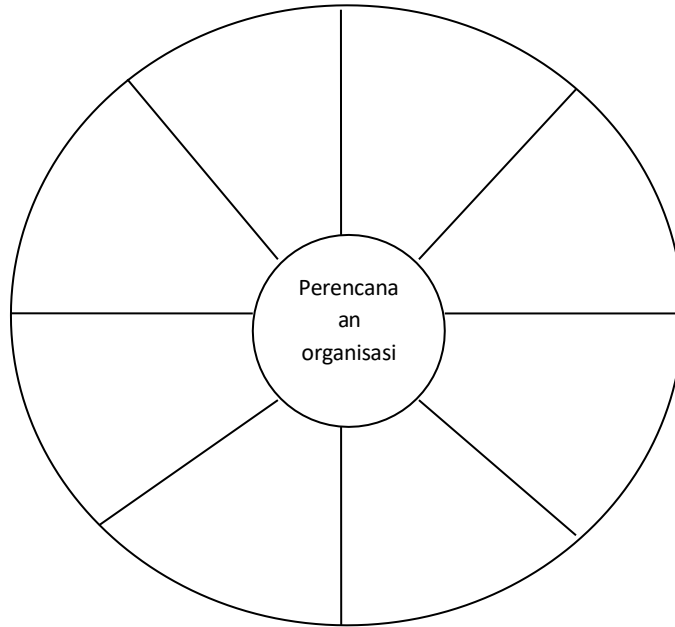
Bahwa suatu perencanaan SDM memiliki kedudukan yang sangat penting, karena :

- Sebuah rencana membimbing kearah yang sukses
 - Sebuah rencana akan memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi,
 - Sebuah rencana mengharuskan seorang manajer untuk menetapkan tujuan yang hendak dicapai,
 - Sebuah rencana memungkinkan dilakukannya pengawasan secara efektif
- Dengan sebuah rencana berarti kita memiliki suatu standar yang akan digunakan dalam melakukan tindakan pengawasan/evaluasi.

Dengan pokok-pokok kegiatan itu, maka didalam suatu perencanaan SDM selalu akan meliputi 5 (lima) macam komponen, yaitu :



Berbagai factor eksternal yang perlu diperhatikan dan sangat berpengaruh terhadap perencanaan organisasi tersebut adalah sebagai berikut :



Gambar : Faktor-faktor eksternal

AUDITING TENAGA KERJA (Human Resources Auditing)

- Suatu auditing → merupakan sebuah proses yang bersifat intensif, investigative, analisis dan komprehensif untuk mendapatkan, mengkompilasi dan menganalisa data secara mendalam untuk suatu periode waktu tertentu.
- Auditing tenaga kerja dimaksudkan untuk mengetahui kondisi dari SDM yang ada didalam organisasi, baik tentang kebutuhan secara kuantitatif dan kualitatif.
- Dengan adanya auditing tenaga kerja diharapkan akan diketahui kualitas SDM yang dimiliki (quality of work force) sehingga akan membantu didalam rangka merencanakan pengembangan melalui program-program pelatihan dan pengembangan.

C. INVENTARISASI KEAHLIAN (Skill Inventory)

- Setiap manusia tentu memiliki keahlian tertentu yang tidak hanya dibatasi satu keahlian saja. Seorang manusia mampu memiliki lebih dari satu macam keahlian.
- Hal yang perlu diperhatikan dalam inventarisasi keahlian ini, bahwa seluruh keahlian yang dimiliki oleh setiap orang diinventarisasikan, baik keahlian tersebut sedang/sudah dimanfaatkan maupun keahlian yang belum dimanfaatkan didalam organisasi tersebut.
- Biasanya skill inventory akan dicatat data-data tentang :
 - a. Data pribadi (nama, umur, status, alamat, dll)
 - b. Pendidikan dan latihan (jenjang pendidikan, pelatihan, kursus, sertifikat)
 - c. Pengalaman (jabatan yang pernah dipegang)
 - d. Informasi tambahan : tingkat upah/gaji, prestasi kerja, kesukaannya, dll

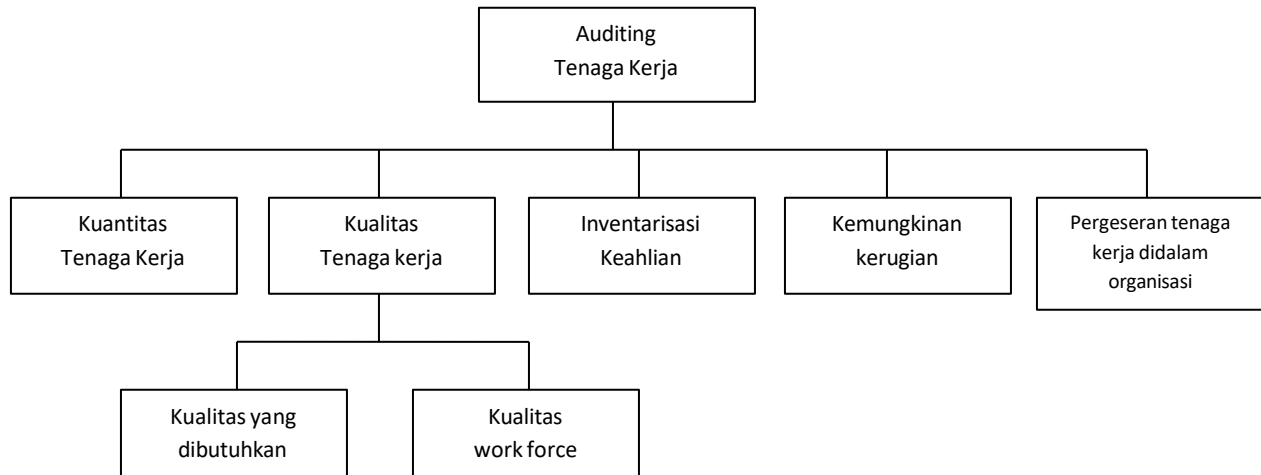
D. Kemungkinan Kerugian di bidang Ketenagakerjaan

- Suatu auditing tenaga kerja harus mampu menunjukkan gambaran tentang kemungkinan kerugian dibidang Ketenagakerjaan (Expected cases) untuk suatu periode tertentu. Misalnya : karena meninggal, pension, keluar, dll
- Pengetahuan tentang kemungkinan kerugian ini penting agar kita dapat menyusun rencana pengisian yang membentuk Replacement Plan.

E. Pergeseran Tenaga Kerja didalam Organisasi

Pergeseran/perpindahan tenaga kerja (internal moves) dapat terjadi sebagai akibat adanya promosi jabatan, demosi atau mutasi jabatan lainnya.

Gambar : Auditing tenaga kerja tersebut dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



F. Peramalan Tenaga Kerja (Human Resources for Casting)

Suatu peramalan tenaga kerja memiliki pengertian yang hampir sama dengan auditing tenaga kerja. Perbedaannya terletak pada :

- a) Suatu peramalan tenaga kerja lebih berorientasi kemasa yang akan datang, sedangkan suatu auditing tenaga kerja berorientasi kemasa sekarang.
- b) Suatu auditing tenaga kerja ditujukan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka penyelesaian yang disebabkan oleh adanya faktor-faktor didalam organisasi sendiri. Sedangkan suatu peramalan tenaga kerja merupakan suatu usaha-usaha penyesuaian/adaptasi dari institusi organisasi terhadap pengaruh-pengaruh diluar organisasi.

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi ketenagakerjaan tersebut antara lain :

- 1) Jumlah produksi, 2). Perubahan teknologi, 3). Kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja, 4). Perencanaan karier.

G. Program Pelaksanaan (Action Program)

Program pelaksanaan ini merupakan penjabaran secara operasional dari perencanaan secara menyeluruh dibidang ketenagakerjaan, yang meliputi :

- a) Rencana pengadaan tenaga kerja, dengan tahapan pelaksanaan, yaitu :
 - Rencana penarikan calon tenaga kerja
 - Rencana seleksi calon tenaga kerja
 - Rencana penempatan
 - Rencana pembekalan
- b) Rencana pengembangan tenaga kerja
- c) Rencana pemeliharaan tenaga kerja, melalui :
 - Program pemberian balas jasa, - Hubungan industrial

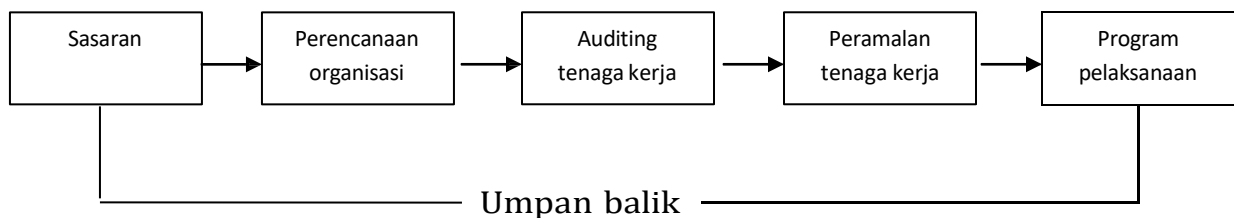
Komponen-komponen perencanaan tenaga kerja seperti telah dikemukakan diatas,

yaitu : sasaran, perencanaan organisasi, auditing tenaga kerja, peramalan tenaga kerja, dan program pelaksanaan.

Secara berurutan menggambarkan suatu rangkaian langkah-langkah yang dilaksanakan dalam melakukan perencanaan tenaga kerja.

Walter (1970), menggambarkan hubungan komponen perencanaan tenaga kerja tersebut sebagai suatu total system yang akan berputar terus menerus dimulai dari penetapan sasaran, kemudian tenaga kerja, program pelaksanaan dan melalui arus umpan balik. Hasilnya akan menjadi sasaran baru dari perencanaan tenaga kerja berikutnya.

Gambar :



Catatan : Perencanaan SDM

- Perencanaan tenaga kerja diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan cara memenuhinya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- ketepatan dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif akan sangat berpengaruh terhadap sukses tidaknya pelaksanaan fungsi pengadaan SDM.

BAB IV

PENARIKAN, SELEKSI, PENEMPATAN DAN PEMBEKALAN

a. Penarikan Tenaga Kerja

Pengertian Penarikan Tenaga Kerja : adalah sebagai usaha untuk mencari tenaga kerja dari sumber yang ada sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Maka suatu penarikan akan dianggap selesai dilaksanakan apabila kita telah mampu mengumpulkan sejumlah calon tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan

Suatu penarikan tenaga kerja dianggap selesai bila dengan usaha tersebut telah berhasil dikumpulkan sebanyak mungkin tenaga kerja yang secara potensial memiliki kemampuan yang diharapkan oleh organisasi, untuk kemudian dilakukan seleksi/pemilihan dan tenaga kerja ditempatkan pada posisi yang direncanakan.

ANDREW F. SIKULA : “ recruitment is the act or process of an organization attemption to obstain additional man power the operational purpose”

DAVID B FLIPPO : “recruitment is the process of selecting for prespective employes and stimulating them to apply for jobs in the organization”.

WAYNE F. CASCIO : “Recruitment is often viewed as one way process in which organization reach out for people.

Dari pengertian-pengertian diatas, pendekatan yang digunakan dalam penarikan tenaga kerja tersebut hanya melihat dari sudut pandang sebuah organisasi dalam usaha memenuhi kebutuhan tenaganya.

Dengan pendekatan semacam ini penarikan tenaga kerja dimasukkan dalam “prospecting theory of recruitment”.

Dalam kenyataan sesungguhnya tidak hanya organisasi yang mencari tenaga kerja tetapi tenaga kerja juga mencari jabatan dalam organisasi.

Dengan kenyataan demikian : sebenarnya suatu penarikan tenaga kerja merupakan usaha mempertemukan kebutuhan dari kedua belah pihak, yaitu organisasi dan tenaga kerja.
Pendekatan yang demikian disebut sebagai “making theory recruitment”

Sebenarnya pendekatan yang terakhir ini lebih mendekati kepada kenyataan (realitas).

Sukses dalam penarikan tenaga kerja harus diartikan sebagai sukses bagi organisasi dengan mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan dan sukses bagi tenaga kerja yang bersangkutan karena berhasil mendapatkan suatu jabatan dalam organisasi tersebut.

Sumber-sumber tenaga kerja

Dalam penarikan tenaga kerja masalah pertama yang harus ditentukan adalah pemilihan sumber tenaga kerja yang akan dipergunakan.

Organisasi dapat menarik/mencari tenaga kerja yang dibutuhkan dari sumber didalam organisasi sendiri (internal sources) atau dapat pula dengan menarik/mencari dari sumber-sumber diluar organisasi (external source).

Pemilihan diantara 2 (dua) macam sumber tersebut , tentunya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan dengan melihat kelebihan/keuntungan maupun kelemahan/kerugian.

1. Sumber dari dalam organisasi (internal source) dilakukan dengan tujuan untuk :

- a. Meningkatkan moral/semangat tenaga kerja yang sudah dimiliki
- b. Menjaga kesetiaan pegawai
- c. Member motivasi kerja pada pegawai
- d. Member penghargaan atas prestasi pegawai (promosi jabatan)

Keuntungan-keuntungannya adalah :

- a. Lowongan kerja yang tersedia cepat terisi
- b. Penyesuaian diri dari si pekerja dapat lebih cepat dilakukakn
- c. Akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang ada, karena mereka merasa diperhatikan kariernya.

Kelemahan-kelemahannya adalah :

- a. Menghambat masuknya gagasan baru
- b. Kalau penempatannya salah, akibatnya akan lebih mudah menimbulkan konflik didalam organisasi
- c. Kalau promosi tersebut salah dilakukan, akan sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas kerja organisasi
- d. Karakter yang tidak baik dari orang yang dipromosikan akan tetap terbawa.

2.Sumber dari luar organisasi (external source), terutama dilakukan dengan tujuan :

- a. Untuk memperoleh gagasan /idea baru yang konstruktif
- b. Untuk mencegah timbulnya persaingan yang bersifat _riteria

Keuntungan-keuntungan yang dapat diambil :

- a. Pada umumnya kesalahan-kesalahan dalam pengisian jabatan akan dapat dihindari
- b. Kualifikasi tenaga kerja yang akan ditempatkan dapat lebih terjamin
- c. Akan terdapat kemungkinan masuknya idea/gagasan baru

Kelemahan-kelemahannya adalah :

- a. Prosesnya memakan waktu yang lama, sehingga lowongan jabatan tidak segera terisi.
- b. Membutuhkan biaya yang besar.
- c. Akan terjadi rasa tidak enak hati pada dari tenaga kerja yang sudah ada.

Sumber-sumber dari luar organisasi tersebut adalah :

- Iklan/advertenssi
- Biro tenaga kerja (employment agency)
- Rekomendasi dari tenaga kerja lama (recomandation of present employes)
- Lembaga pendidikan (school and colleges)
- Serikat pekerja

- Pelamar secara insidental (casual applicants)
- Nepotisme (nepotism)
- Sewa kontrak (leasing)

Kriteria dalam penarikan tenaga kerja

Agar pelaksanaannya dapat mencapai sasaran yang diharapkan, maka harus dipenuhi beberapa kriteria, antara lain :

1. Memperhatikan petunjuk/ketentuan dari kantor tenaga kerja
Suatu penarikan tenaga kerja harus dilakukan dengan memperhatikan petunjuk dan ketentuan-ketentuan ketenagakerjaan yang dikeluarkan oleh kantor-kantor tenaga kerja (agency guidelines)
2. Kualifikasi dari pelamar (applicant qualification)
3. Petunjuk pimpinan (executive order)
4. Nepotisme (nepotism)
5. Tanggung jawab sosial (social responsibility)
6. Peraturan-peraturan negara (state order)

Evaluasi terhadap penarikan tenaga kerja

Keberhasilan dari suatu penarikan tenaga akhir dapat dilihat dengan menggunakan beberapa indicator, antara lain :

- Jumlah pelamar
- Jumlah penawaran
- Jumlah tenaga kerja yang diterima
- Jumlah penempatan tenaga kerja yang tepat.

2. SELEKSI TENAGA KERJA

Pengertian seleksi tenaga kerja :

setelah penarikan tenaga kerja selesai dilakukan, yaitu saat telah terkumpul sejumlah calon tenaga kerja yang memenuhi syarat umum yang dibutuhkan.

Maka proses selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah melakukan pemilihan dari sekian banyak calon yang tersedia.

Pemilihan atau seleksi , dilakukan untuk mendapatkan sejumlah tertentu tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Secara sederhana suatu seleksi tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari sekumpulan orang-orang dengan preferensi tertentu.

Secara teoritis → sebenarnya preferensi yang dimaksud adalah harga kualifikasi personil yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan jabatannya.

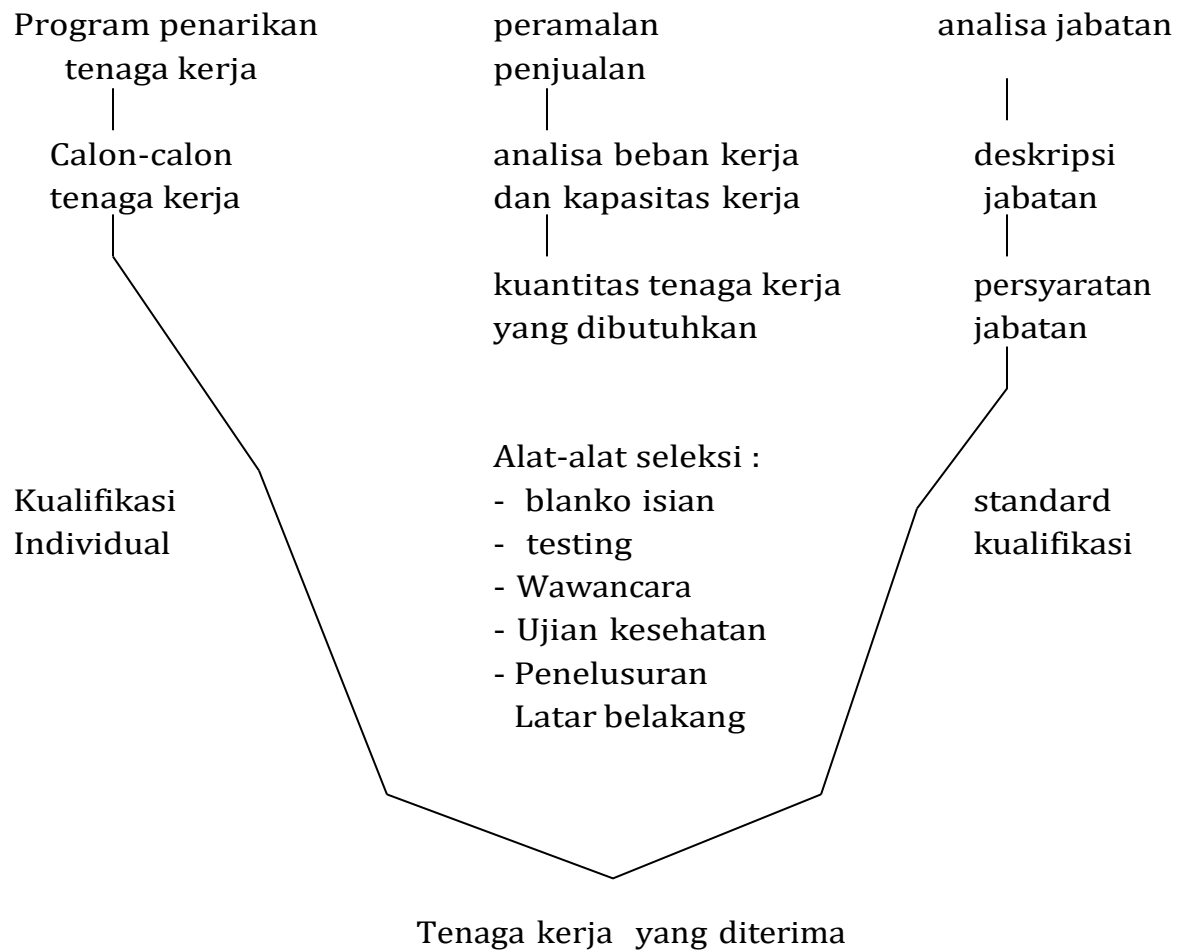
Namun dalam pelaksanaannya seringkali pertimbangan-pertimbangan lain, seperti hubungan keluarga, kawan dekat, dll ikut dipergunakan sebagai preferensi dalam pemilihan tenaga kerja.

Proses Seleksi

Suatu seleksi tenaga kerja akan dapat terjadi dengan baik apabila 4 (empat) komponen didalamnya telah ditetapkan terlebih dahulu, yaitu :

- a. Kualitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan
- b. Standar kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan
- c. Kualifikasi dari jumlah calon tenaga kerja
- d. Serangkaian alat-alat seleksi.

Proses seleksi tenaga kerja



Prosedur dan Pendekatan Seleksi

Mengenai penggunaan dan susunan metode/teknik seleksi, tidak ada suatu standard yang baku dan berlaku umum. Masing-masing perusahaan mengembangkan berbagai kombinasi metode/teknik yang berbeda-beda. Begitu pula tiap-tiap perusahaan mempunyai teknik seleksi yang berbeda-beda.

Namun demikian ada 5 (lima) tahapan seleksi yang seringkali dipergunakan, yaitu :

1. Blanko isian (application blank)
2. testing
3. Wawancara (interview)
4. Ujian kesehatan (medical test)
5. Penelusuran latar belakang (background investigation)

Kelima tahapan diatas, baik susunan maupun metodenya dapat disederhanakan. Untuk itu harus ditetapkan terlebih dahulu pendekatan seleksi yang terpilih.

Dalam hal ini dikenal ada 2 (dua) macam pendekatan seleksi, yaitu :

a. Successive for the five selection approach

- Setiap calon tenaga kerja/peserta seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Pada setiap tahapan seleksi dilakukan pengujian atau evaluasi.
Hanya calon yang dinyatakan lulus yang berhak mengikuti tahap seleksi selanjutnya.
- Efektivitas pendekatan ini tidaklah bisa dijamin, dalam arti kita tidak bisa mendapatkan dan mengetahui kemampuan seorang tenaga kerja secara lengkap (comprehensive). Sebab ada kemungkinan calon tenaga kerja yang mempunyai potensi besar terpaksa gagal pada test pendahuluan.
- Pendekatan ini sangatlah efisien, baik dari segi biaya maupun waktu terutama jumlah peserta seleksinya sangat banyak.

b. Compensatory selection approach

- Dalam pendekatan ini semua calon tenaga kerja diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan.
- Dengan pendekatan ini maka kelemahan dan kekurangan dari seorang calon tenaga kerja pada suatu bidang tertentu akan dapat dikompensasi oleh kekuatan dan kelebihanannya pada bidang yang lain.
- Penilaian untuk menentukan diterima dan ditolaknya seorang calon tenagakerja didasarkan atas jumlah skor/nilai keseluruhan yang dapat dikumpulkan oleh calon yang bersangkutan.
- Efektivitas dari pendekatan ini akan lebih terjamin, karena pendekatan ini mampu mengetahui secara lengkap kemampuan seorang calon.
- Tetapi kurang efisien bila jumlah peserta seleksinya sangat banyak.
- Pendekatan ini sangat tepat bila digunakan dalam seleksi calon tenaga kerja tingkat manajerial.

3. PENEMPATAN

Setelah calon tenaga kerja dinyatakan diterima/lulus maka calon yang bersangkutan akan ditempatkan pada jabatan atau unit kerja sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya.

Kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seorang tenaga kerja secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat.

Penempatan/placement, janganlah diartikan hanya pada tenaga kerja baru saja, tetapi penempatan juga berlaku untuk tenaga kerja lama dalam posisi dan jabatan yang baru, sehingga adanya program mutasi.

Akibat dari kesalahan penempatan diantaranya :

- Meningkatnya labour turn over (LTO)
- Timbulnya konflik
- Timbul/meningkatnya angka kecelakaan kerja

Untuk menghindari kesalahan penempatan tenaga kerja, maka dasar yang harus digunakan oleh perusahaan adalah : job analysis, job description, dan job specification.

4. PEMBEKALAN

Khusus untuk tenaga kerja baru, sebelum diangkat/diterima secara penuh menjadi tenaga kerja tetap, biasanya harus menjalani masa percobaan.

Masa percobaan biasanya ditentukan oleh perusahaan selama 3 bulan atau 6 bulan bahkan sampai 1 tahun.

Pada masa percobaan tenaga kerja yang baru harus sanggup dan mampu menyesuaikan diri dengan situasi perusahaan.

Tujuan dari pembekalan adalah :

- a. Untuk membentuk sikap tenaga kerja yang baik terhadap kebijaksanaan perusahaan
- b. Untuk membantu menumbuhkan semangat dan antusiasme tenaga kerja yang bersangkutan
- c. Mempercepat proses integrasi tenaga kerja yang baru dengan perusahaan
- d. Untuk mengatasi rasa canggung dan mengurangi konflik yang mungkin timbul selama masa kerja percobaan.

Menurut **Andrew F. Sikula**, informasi umum yang diberikan perusahaan selama program pembekalan adalah sebagai berikut :

- Mengenai perjanjian kerja atau serikat kerja

- Ketentuan-ketentuan, kebijaksanaan dan sejarah perusahaan.
- Pabrik dengan fasilitas yang dimiliki perusahaan
- Produk-produk atau jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan
- Tanggung jawab perusahaan terhadap para tenaga kerja
- Program pelayanan perusahaan
- Sistem penilaian prestasi kerja
- Tanggung jawab tenaga kerja terhadap perusahaan
- Perkenalan dengan rekan-rekan kerja
- Peraturan-peraturan
- Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan
- Jadwal dan tugas kerja.

BAB V

PERENCANAAN KARIER

Pengantar

Aktivitas-aktivitas kepegawaian seperti screening, straining, dan penilaian memiliki 2 (dua) peran dasar dalam organisasi :

- Peran tradisional mereka untuk mengisi posisi dalam organisasi dengan pegawai yang menuntut minat, kemampuan, ketrampilan, dan menjamin bahwa kepentingan jangka panjang pegawai dilindungi oleh organisasi.
- Perencanaan dan pengembangan adalah proses peristiwa seseorang menjadi tahu. Atribut pribadi yang berkaitan dengan karier (ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dll) dan rangkaian tahapan yang berkontribusi pada pencapaian karier.
(memperoleh informasi tentang peluang dan perilaku, mengidentifikasi sasaran karier dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik)

JAMES WALKER menyatakan bahwa :

“organisasi , butuh untuk mencerahkan individu melalui jalur karier, untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan guna mengisi tingkat dan tipe pekerjaan manajemen yang ada dalam organisasi”.

Jika tidak, organisasi akan mengalami stagnasi dan mencari pegawai dari luar sehingga biaya menjadi lebih besar.

Peran dalam Pengembangan Karier

- **Individu** → yang mempunyai tanggung jawab untuk kariernya, menilai minat, ketrampilan, dan nilai, mencari informasi karier dan sumber serta biasanya mengambil langkah untuk menjamin pencapaian karier.
- **Manajer** → menyediakan umpan balik perusahaan pada tepat waktu dan obyektif, menawarkan penugasan dan dukungan pengembangan serta berpartisipasi dalam pengembangan karier.

Manajer bertindak sebagai : pembimbing, penilai dan penasehat dengan rekomendasi, dan menjelaskan perencanaan karier individu , memberikan umpan balik, menciptakan pilihan karier, dan mengkaitkan karyawan dengan sumber-sumber organisasional dan pilihan karier.

Organisasi bertindak sebagai :

- Mengkomunikasikan misi, kebijaksanaan dan prosedur
- Memberikan peluang pelatihan dan pengembangan
- Memberikan informasi dan program karier
- Menawarkan varietas pilihan karier.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan-pilihan karier

Langkah awal dalam perencanaan karier adalah belajar sebanyak mungkin tentang minat, sikap, dan ketrampilan seseorang.

“MENGIDENTIFIKASI TAHAPAN KARIER SESEORANG” sebagai berikut :

- a. Tahap pertumbuhan (growth stage), usia 0 – 14 th
- b. Tahap eksplorasi (axploration stage), usia 15 – 24 th

- c. Tahap pemantapan (establishment stage) usia 25 -44 th, dan merupakan pusat kehidupan kerja sebagian besar orang

Pada tahap ini terdiri dari 3 (tiga) sub tahap :

1. **Sub tahap uji coba usia 25 -30 th.** Selama periode ini, orang menetapkan apakah bidang yang dipilih cocok atau tidak
 2. **Sub tahap stabilisasi usia 30 -40 th,** disini tujuan pekerjaan perusahaan ditetapkan dan orang mengungkapkan perencanaan karier untuk menetapkan urutan, promosi, perubahan jabatan atau aktivitas pendidikan perlu untuk mencapai tujuan.
 3. Sub tahap karier midlran, usia antara pertengahan 30 dan pertengahan 40 th, selama periode ini orang sering membuat penilaian kembali kemajuan mereka dibandingkan dengan tujuan dan ambisi awal. Tahap ini dihadapkan pada masalah-masalah yang sulit, apa yang telah dicapai dan bagaimana mencapainya.
- d. Tahap pemeliharaan (maintenance stage) antara usia 45 – 65 th.
Orang menciptakan tempat dalam lingkungan pekerjaannya dan hampir sebagian besar usaha diarahkan untuk mempertahankan tempat tersebut.
- e. Tahap kemunduran (decline stage)
Ketika usia pensiun mendekati, seringkali terjadi periode kemunduran/perlambatan. Banyak menghadapi penurunan tingkat dan tanggung jawab serta belajar. Menerima dan mengembangkan peran sebagai : mentor/sponsor (orang yang berpengalaman)

PERENCANAAN KARIER

“Career is all the jobs that are held during one’s working life (karier adalah keseluruhan jabatan yang dipegang seseorang dalam masa kerjanya).

Bagi beberapa orang jabatan/karier dapat diperoleh dengan perencanaan yang cukup matang, tetapi ada juga yang memperolehnya suatu keberuntungan dan kebetulan saja. Tetapi apabila hanya mengandalkan nasib baik saja mereka biasanya tidak siap mengenai kariernya kelak.

Jelaslah bahwa karier yang sukses harus diperoleh melalui perencanaan karier yang matang.

Menurut **T.HANI HANDOKO**, konsep dasar karier dapat diartikan dalam 3 (tiga) pengertian seperti dibawah ini :

- Karier → sebagai urutan promosi atau permintaan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab
- Karier → sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola keinginan yang sistematik dan jelas
- Karier → sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang di pegangnya selama kehidupan kerjanya

Menurut **WERTHER DAN DAVIS**, konsep dasar perencanaan karier secara lebih terinci dapat diuraikan seperti dibawah ini :

- **Career parth** → arah atau jalur karier adlah pola urutan jabatan-jabatan yang membentuk karier seseorang
- **Career Goals** → sasaran karier adalah posisi-posisi masa mendatang yang dengan sekuat tenaga ingin dicapai seseorang sebagai bagian dari kariernya. Sasaran-sasaran ini berguna atau berfungsi sebagai tanda untuk menentukan arah karier yang harus ditempuh oleh seseorang.
- **Career planning** → perencanaan karier adalah proses pemilihan sasaran-sasaran karier dan jalan kearah sasaran-sasaran tersebut.
- **Career development** → pengembangan karier adalah perbaikan-perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk bisa mencapai perencanaan karier pribadinya. Pengembangan karier bisa dicapai dengan mengikuti kursus-kursus, belajar sendiri, dll

Pengembangan karier dapat dilakukan secara :

a. Pribadi :

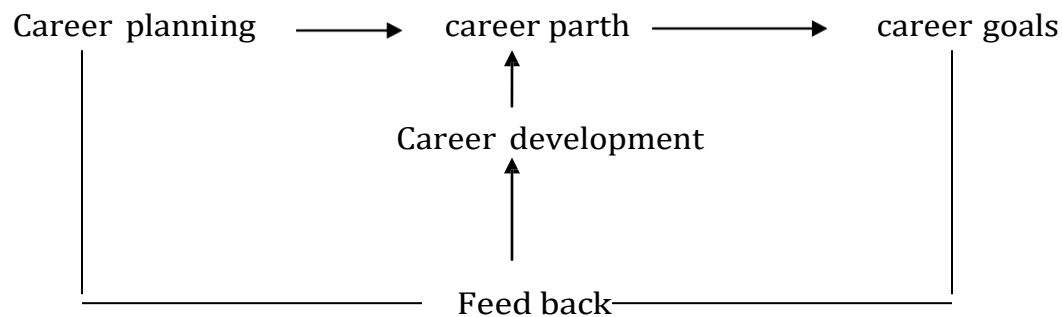
- Memperbaiki prestasi kerja
- Menampilkan diri (exposure)
- Meletakkan jabatan dan ambil karier yang lain yang lebih cocok
- Loyal terhadap organisasi
- Minta bantuan orang lain, dll

b. Didukung oleh bagian personalia

Disini bagian personalia/kepegawaian mengarahkan pengembangan karier karyawan agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengatakan program-program latihan dan pengembangan bagi karyawan.

c. Didukung oleh manajer

Skema proses perencanaan dan pengembangan karier dapat digambarkan sebagai berikut :



Proses perencanaan memungkinkan pegawai mengidentifikasi sasaran karier dan arah mencapai sasaran itu. Para pegawai mencari jalan untuk memperbaiki diri sendiri dan meningkatkan sasaran karier mereka.

Dalam hal ini **FEED BACK** bertujuan :

- 1) Menyakinkan pegawai yang belum memperoleh kesempatan bahwa mereka tetap bernilai dan akan dipertimbangkan dalam promosi berikutnya jika mereka qualified.
- 2) Menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih
- 3) Menunjukkan cara-cara yang spesifik untuk mengembangkan karier

Hubungan departemen personalia dengan career planning

Manfaat yang diperoleh bila departemen personalia terlibat dalam perencanaan karier antara lain :

- 1) Mengembangkan pegawai-pegawai yang dapat dipromosikan
- 2) Menurunkan tingkat turn over
- 3) Membuka jalan bagi pegawai-pegawai yang berpotensi
- 4) Meningkatkan motivasi untuk berkembang
- 5) Memuaskan kebutuhan pegawai (kebutuhan akan status)
- 6) Sadar/tahu akan kualifikasi pegawai.

MENGELOLA PROMOSI DAN TRANSFER

Membuat Keputusan

Perusahaan harus memutuskan atas dasar apa, seorang pegawai dipromosikan dan cara bagaimana keputusan ini dibuat , akan mempengaruhi motivasi, promosi, dan komitmen pegawai.

Keputusan 1 : Apakah aturan senioritas atau kompetensi

Mungkin keputusan terpenting adalah apakah promosi akan didasarkan atas senioritas atau kompetensi, atau diantara keduanya.

Dari sudut pandang motivasi → promosi yang didasarkan atas kompetensi adalah yang terbaik. Namun hampir semua organisasi publik diatur oleh peraturan yang lebih menekankan pada senioritas.

Keputusan 2 : bagaimana kompetensi diatur.

Membatasi dan mengukur performansi masa lalu adalah masalah keterus-terangan. Pekerjaan dibatasi, standar ditetapkan dan satu atau lebih penilaian digunakan untuk mencatat performansi pegawai.

Keputusan 3 : apakah proses formal atau informal

Banyak perusahaan masih tergantung pada sistim informal. Keputusan promosi kemudian dibuat oleh manajer kunci dari antara pegawai yang mereka kenal secara pribadi.

Bagaimana keputusan promosi dibuat, dan kaitan antara performansi dan promosi. Karena alasan tersebut diatas, banyak perusahaan menetapkan kebijaksanaan dan prosedur promosi secara formal.

Sistim formal, mengandung kebijaksanaan job posting, bahwa ada posisi yang terbuka dan tuntutan-tuntutan atau persyaratan-persyaratan di informasikan kepada pegawai.

Efek dari sistim ini bermanfaat ganda, yaitu :

- 1) Perusahaan yakin bahwa semua pegawai yang qualified dipertimbangkan untuk lowongan yang ada.
- 2) Dalam benak pegawai timbul bahwa promosi menjadi lebih dikaitkan dengan performansi.

Keputusan 4 : vertical, horizontal, atau yang lainnya.

Masalah timbul bagi perusahaan mengenai pertentangan “bagaimana mempromosikan pegawai jika pekerjaan-pekerjaan untuk tingkat yang lebih tinggi tidak ada”.

Pilihannya adalah dengan menyediakan peluang pengembangan karier untuk individu, dengan cara memindahkan pegawai tersebut secara horizontal atau

dengan melakukan pengayaan jabatan (job enrichment) bagi pegawai dalam posisinya yang sekarang.

Menangani Transfer

Transfer adalah memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang tanpa adanya perubahan gaji atau tingkatan. Pegawai mencari transfer bisa untuk pekerjaan yang lebih menarik, untuk kenyamanan yang lebih besar, lokasi pekerjaan, dll. Sebaliknya perusahaan tidak memerlukan lagi pekerjaan tersebut atau mengosongkan posisi dimana pegawai tersebut diperlukan lagi.

BAB VI
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Pengantar

Penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi pada suatu periode tertentu. Sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama.

Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

- Penilaian prestasi kerja (performance) memiliki beberapa istilah yang sama pengertiannya, yaitu :
 - Merit rating
 - Behavioral assessment
 - Employee evaluation
 - Personal review
 - dll
- Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (job performance) seseorang tenaga kerja termasuk pengembangannya .
- Dari hasil penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya.
Seperti :
 - 1) Untuk mengukur prestasi kerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya
 - 2) Mengatur prestasi kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan
 - 3) Untuk mengumpulkan data yang akan digunakan dalam rangka memperbaiki atau dalam mengembangkan kecakapan tenaga kerja disamping untuk mengecek secara periode.

- 4) Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal tenaga kerja
 - 5) Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian insentif.
- Dengan pengertian dan berbagai sasaran seperti diuraikan diatas, maka pada dasarnya penilaian prestasi kerja adalah :
- Usaha membandingkan prestasi kerja yang dikehendaki dalam jabatan tertentu (job standard atau required performance)
 - Dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja (job performance/actual performance)
- **Hasil perbandingan tersebut akan menunjukan ada 3 (tiga) alternative kemungkinan tindakan yang akan dilakukan. Ketiga alternative hasil perbandingan tersebut adalah :**

1) Job standard > job performance

Kondisi ini berarti : bahwa tenaga kerja yang bersangkutan prestasinya berada dibawah standard.

Dengan kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan pelatihan pengembangan (training need) sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan standard dan kemampuan yang sesungguhnya yang dimiliki oleh tenaga kerja.

2) Job standard = job performance

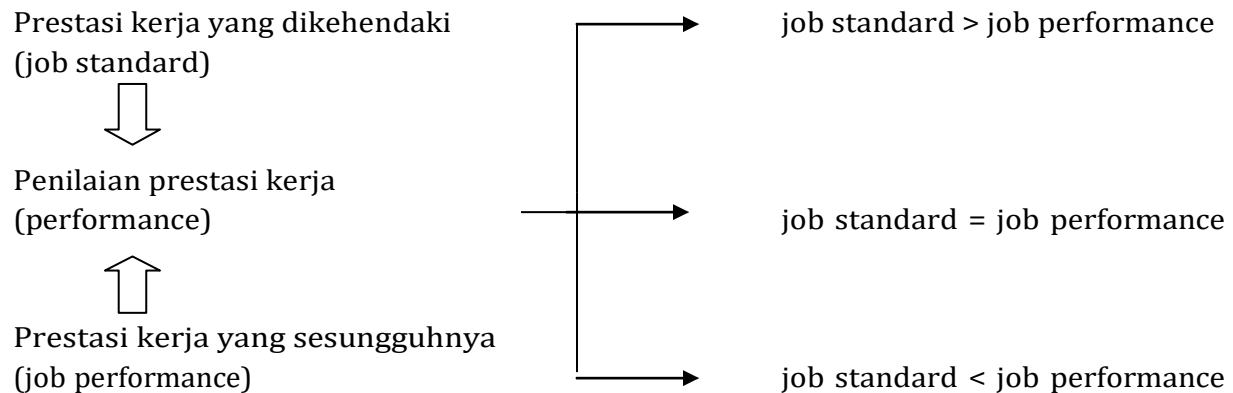
Kondisi ini berarti ; bahwa kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan yang disyaratkan.

Dengan jabatan itu telah terjadi penempatan tenaga kerja secara tepat.

3) Job standard < job performance

Kondisi ini berarti : bahwa prestasi tenaga kerja yang bersangkutan berada diatas standard prestasi yang dikehendaki oleh jabatan yang dimilikinya.

Tenaga kerja bisa dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.



Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja.

Dalam suatu penilaian prestasi kerja, permasalahan yang harus dihadapi meliputi berbagai hal, sejak dari menentukan siapa yang akan dinilai, oleh siapa, sampai dengan bagaimana cara penilaian prestasi kerja tersebut akan dilakukan.

ANDREW F. SIKULA : menyatakan bahwa untuk mengetahui ruang lingkup penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan menjawab beberapa pertanyaan yang disebut sebagai rumusan 5 W + 1 H, yaitu : who, what, where, why, and how.

ASSESSMENT CENTRE

Dalam metode tradisional, penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan langsung atau penilai lain yang ditunjuk , yang tentu bukanlah penilaian terhadap kemampuan khusus yang dimiliki seseorang, namun cenderung dipengaruhi oleh unsur-unsur subyektifitas dari para penilainya.

“Kelemahan semacam itu dalam metode modern diusahakan untuk sejauh mungkin dihindari”.

Metode Assesment Centre :

- Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh sebuah Badan/lembaga yang dibentuk secara khusus oleh organisasi dan diberi wewenang untuk melakukan penilaian atas tenaga kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- Para penilainya ditunjuk dari pegawai yang memang dipersiapkan secara khusus, baik kemampuan maupun moralnya
- Badan /lembaga penilai tersebut memiliki kantor/tempat kerja secara khusus yang dilengkapi dengan fasilitas yang diperlukan dalam rangka mendukung pelaksanaan tugasnya.
- Cara-cara penilaian yang biasa ditempuh adalah melalui penyelenggaraan berbagai macam :
 - Testing
 - Interview
 - Atau dengan menggunakan berbagai metode penilaian pelatihan, seperti : business game, playing, simulasi, dll.

MANAGEMENT BY OBJECTIVE (MBO)

- Apabila dalam metode sebelumnya lebih menitikberatkan pada pengukuran karakteristik pribadi tenaga kerja, seperti :
 - kejujuran
 - loyalitas,
 - sikap
 - tanggung jawab
 - kematangan jiwa, dll.
- Maka dalam metode MBO titik beratkan secara mendasar diletakkan pada pengukuran hasil nyata yang mampu dicapai oleh seorang tenaga kerja yang terlibat dalam proses penentuan sasaran.
- Jadi yang terpenting dalam MBO adalah : “apakah tenaga kerja yang bersangkutan dapat mencapai sasarannya atau tidak”
- Didalam MBO menentukan sasaran yang akan dicapai dilakukan bersama-sama antara bawahan dan atasan. Dengan kata lain bawahan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dalam bentuk penetapan sasaran bersama-sama atasannya.

- Akan dijadikan tolak ukur atau standard guna mencari hasil yang akan dicapai secara nyata.

KARAKTERISITIK MBO

ANDREW F. SIKULA membagi karakteristik MBO menjadi 9 (sembilan) bagian, yaitu :

- 1) Adanya interaksi antara bawahan dan atasan
- 2) Atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan sasaran
- 3) Atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan kriteria prestasi kerja
- 4) Menekankan pada masa kini dan yang akan datang
- 5) Menekankan hasil yang hendak dicapai
- 6) Adanya umpan balik yang sering
- 7) Adanya penilaian kembali terhadap tujuan
- 8) Adanya penilaian kembali terhadap kriteria prestasi kerja
- 9) Tujuan yang ditetapkan berorientasi pada pekerjaan dan pengembangan karier

HUMAN ASSET ACCOUNTING

- Metode ini merupakan metode yang paling baru dalam penilaian tenaga kerja, sehingga belum banyak dipergunakan oleh organisasi atau perusahaan
- Metode ini berkembang berdasarkan suatu anggapan bahwa tenaga kerja dalam suatu perusahaan merupakan kekayaan organisasi yang harus dinilai seperti halnya kekayaan lainnya yang berbentuk tanah, bangunan dan mesin-mesin.
- Nilai dari tenaga kerja dalam neraca tidak hanya berdasarkan biaya tenaga kerja yang harus dikeluarkan organisasi untuk membayar upah atau gaji, tetapi merupakan nilai dari tenaga kerja yang bersumber dari berbagai faktor yang dimiliki tenaga kerja yang ikut mempengaruhi keberhasilan organisasi/perusahaan mencapai tujuannya.

Seperti : - loyalitas
- perilaku
- motivasi
- prestasi kerja
- persepsi
- tujuan pribadinya.

MASALAH POTENSIAL DALAM PENILAIAN PRESTASI KERJA

- Dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja menghadapi beberapa masalah-masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas dari penilaiannya.
- Berbagai masalah potensial yang pada dasarnya bersumber dari sifat manusiawi seorang penilai (human error), adalah :

1) **Halo Affect** : seorang penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari seseorang (yang dinilai) baik sikap, penampilan, maupun prestasi kerjanya dimasa lalu.

Sehingga penilai dapat memberikan nilai yang negative atau positif, mendahului nilai yang sebenarnya yang harus diberikan setelah proses penilaian berlangsung.

2) **LENIENCY** : adanya kesalahan penilaian yang diakibatkan oleh sikap seorang penilai yang terlalu baik, memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap orang lain sehingga tidak bisa mencerminkan nilai yang sebenarnya.

3) **STRICK NESS** : akibat dari sikap seorang penilai yang bertolak belakang dengan masalah sebelumnya, yaitu : sikap terlalu memandang rendah orang lain sehingga memberikan nilai terlalu rendah terhadap orang lain.

4) **CENTRAL TENDENCY** : banyak penilai (terutama bukan penilai profesional) yang tidak mau bersusah payah dalam memberikan penilaian sehingga nilai yang diberikan rata-rata.

5) **PERSONAL BIASES** : kesalahan dalam penilaian yang bersumber dari perasaan seorang penilai,
contoh : seorang penilai yang memberikan nilai yang baik pada orang lain yang lebih senior, lebih tua, berasal dari suku yang sama, dll

- Apabila diperhatikan, maka berbagai masalah potensial tersebut semuanya bersumber dari sikap dan pandangan seorang penilai terhadap orang lain yang bersifat sangat subyektif.
- Oleh karena itu, untuk menanggulangi atau mencegah kemungkinan terjadinya masalah tersebut disamping harus dilakukan dengan mempersiapkan para penilai secara mental dan teknis, juga harus ditetapkan suatu standard penilaian dengan ukuran-ukuran yang jelas.

SYARAT SUATU SISTIM PENILAIAN PRESTASI KERJA

Agar pelaksanaan suatu penilaian prestasi kerja dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan, diperlukan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh suatu sistim penilaian prestasi kerja, yaitu antara lain :

- 1) **Relevan** : menegaskan bahwa suatu sistim penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung (relevan) dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu (job performance).
- 2) **Akseptabel** : suatu sistim penilaian prestasi kerja harus dapat diterima dan mengerti baik oleh penilai maupun oleh yang dinilai.
- 3) **Reliabel** : suatu sistim penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten, dan stabil.
Artinya : apabila alat ukur tersebut digunakan oleh penilai lain untuk mengukur obyek yang sama , maka akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.
- 4) **Sensitif** : suatu sistim penilaian prestasi kerja harus memiliki kepekaan kemampuan untuk memberikan tenaga kerja yang efektif dengan tenaga kerja yang tidak efektif.
- 5) **Praktis** : suatu sistim penilaian prestasi kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak rumit atau berbelit-belit baik yang menyangkut administrasi dan interpretasi serta tidak memerlukan biaya yang besar.

BAB VII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

Pengertian.

Pelatihan adalah proses sistematik pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

- Pelatihan dan pengembangan penting, karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk :
 - mempertahankan
 - menjaga
 - memelihara

Dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

- **Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi,**
yaitu : suatu proses dimana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai performance tertentu.
- Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai.
- Disamping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang langsung dapat terpakai oleh para pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Menurut HENRY SIMAMORA,

Pelatihan (training) : diarahkan untuk membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik.

Pengembangan (development) : mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai.

Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses di posisi yang ditemui selama kariernya.

TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya berada di manajemen puncak (pimpinan), serta mendapat dukungan dari berbagai pihak.

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijaksanaan-kebijaksanaan umum dan prosedur yang dibutuhkan dalam program pelatihan dan pengembangan.

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut HENRY SIMAMORA, meliputi :

- a. Memperbaiki kinerja dengan memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan kemajuan teknologi
- b. Mengurangi waktu belajar pegawai baru supaya menjadi kompeten
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional
- d. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Disamping itu masih ada tujuan cukup essensial dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan tersebut, yaitu : berbagai manfaat dirasakan seperti : meningkatkan kualitas dan produktivitas, menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, dll.

Kendati pelatihan diharapkan mampu mengembangkan pegawai dan meningkatkan skill serta pengetahuan dan kemampuan pegawai, akan tetapi hal tersebut kadang-kadang mengalami kegagalan. Kegagalan dapat disebabkan oleh Human Error, seperti pelatih/penatar, metode yang digunakan, keterbatasan fasilitas umum maupun situasi.

Beberapa kegagalan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Kegagalan penatar untuk memotivasi pegawai yang ditatar. Pegawai yang ditatar tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
- b. Kinerja pegawai tidak di evaluasi begitu pegawai telah kembali kepekerjaannya. Sebuah program pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan untuk meningkatkan kinerja seharusnya pada akhirnya dievaluasi dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi.
- c. Tidak ada atau kurangnya dukungan manajemen, penatar harusnya mendapatkan komitmen manajemen terhadap program pelatihan.
- d. Kurang suasana yang kondusif lingkungan kerja atau peran pimpinan kurang mendukung hasil program (perubahan dalam metode kerja, perilaku dan sikap pegawai, dll)
- e. Pelatihan belaka tidak akan pernah cukup untuk menyebabkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi, meskipun peran pengelola memberikan kondisi yang kondusif untuk perbaikan dalam organisasi, penolakan untuk berubah mungkin saja ada.

Tahap-tahap Pelatihan

Program pelatihan mempunyai 3 (tiga) tahap aktivitas menurut BARNARDIN & RUSSEL, yaitu :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan (Need Assesment)

Tujuannya adalah : mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.

Analisis organisasional :

- a. Mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan factor-faktor yang seharusnya dilakukan dan factor-faktor yang mempengaruhi.
- b. Analisis pegawai → apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan.
- c. Analisis individu → mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

2. Pengembangan program pelatihan (development)

Tujuannya adalah : untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang digunakan guna mencapai tujuan pelatihan

a. Informational method → metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan factual, ketrampilan, dan sikap.

b. Experinmental method → metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis dengan instruktur mampu kesemua peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia.

3. Evaluasi program pelatihan

Tujuannya adalah : untuk menguji dan menilai apakah program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- a. **Reaksi** → seberapa baik peserta menyenangi pelatihan
- b. **Belajar** → seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam seluruh pelatihan.
- c. **Hasil-hasil (organizational)** → seberapa jauh perilaku para pegawai berubah karena pelatihan. Apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai
- d. **Efektivitas biaya** → untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan, dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Mengurangi ketergantungan untuk mencari pegawai baru, karena pegawai yang ada senantiasa dikembangkan kemampuannya, guna menghadapi :

1. **Keusangan Pegawai (employee Obsolence) :**

- Pegawai yang using adalah pegawai yang pengetahuan atau kemampuannya sudah tidak menghasilkan unjuk kerja yang baik
- Usang karena usia, ada penanggulangannya yaitu : pensiun, tapi belum tentu pegawai using karena usianya

Gejala-gejala Usang, adalah :

- sikap yang tidak pantas
- untuk kerja yang rendah
- sering melakukan kesalahan
- prosedur kerja yang dipakai sudah kuno

2. Perubahan-perubahan dalam sosio dan teknik (socio technical changes)

Perubahan sosial dan teknologi juga merupakan tantangan bagi bagian kepegawaian.

Misalnya : kebudayaan menyebabkan banyak perusahaan merancang kembali program pengembangan bagi pekerja wanita agar equal employment (persamaan hak), dan perusahaan melakukan program secara terus menerus.

3. Tindakan afirmatif (affirmative action)

Variable perantara yang mempengaruhi cara recruitment, penggajian dan promosi pegawai disamping itu mengandung nilai sosial yang terkait dengan peraturan atau keputusan organisasi, dimana pegawai harus direkrut, digaji, diberi tugas dan dipromosikan.

4. Turnover pegawai (employee turnover)

Tingginya turnover merupakan masalah bagi pekerjaan yang memang memerlukan keahlian karena dengan demikian perusahaan harus melatih pegawai baru dan latihan memerlukan waktu yang tidak sedikit.

Pengembangan sumber daya manusia dalam jangka panjang berbeda dengan latihan untuk jabatan spesifik tertentu, pengembangan sumber daya manusia dalam jangka panjang merupakan tanggung jawab bagian kepegawaian, sedangkan latihan untuk jabatan tertentu merupakan tanggung jawab supervisor.

Jika pegawai dikembangkan, maka lowongan kerja dapat memperoleh pegawai secara terus menerus sedangkan bagi pegawai, keuntungan pengembangan adalah keterkaitan dengan perusahaan (sense of belonging).

BAB VIII

PRODUKTIVITAS

Pengertian

Produktivitas menyangkut masalah akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh didalam proses produksi, dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas.

Berbicara tentang produktivitas tidak terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi di ukur dengan output dan input.

Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja.

Seperti : misalnya jumlah makan siang yang dilayani dalam kafetaria sekolah atau jumlah penangkapan yang dilakukan oleh petugas polisi dan identifikasi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu.

Produktivitas dapat dipahami secara filosofi, pernyataan yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Produktivitas adalah suatu sikap mental
- Menciptakan hari ini yang lebih baik dari kemarin dan mengusahakan hari esok yang lebih baik dari hari ini.

Faktor-faktor Penentu Produktivitas

Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu organisasi, anatar lain :

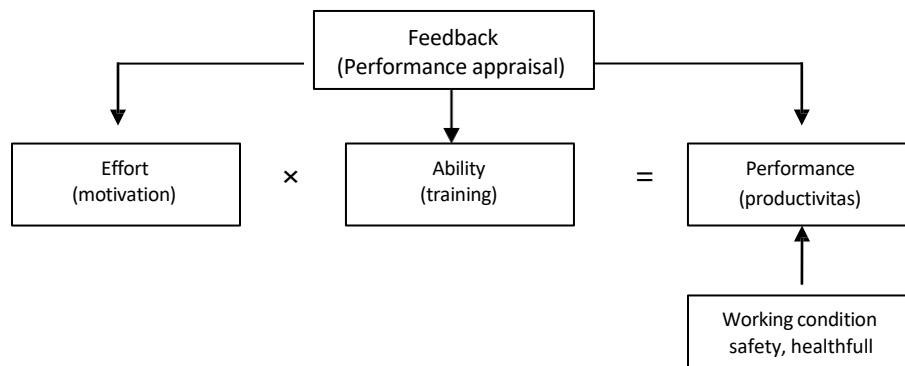
- a) Knowledge
- b) Skill
- c) Abilities
- d) Attitude
- e) Behaviors

Dari para pekerja yang ada dalam organisasi. Sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

KLINGNER & NAWBALDIAN, mengatakan : bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (affort) yang didukung dengan motivasi yang tinggi dengan kemampuan (ability) yang diperoleh melalui latihan-latihan.

Produktivitas yang meningkat berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Gambar : Kaitan Usaha dan Kemampuan dengan Produktivitas



Peranan Manajer SDM, Pimpinan-pimpinan Departemen, Badan Legislatif dan Eksekutif dalam Peningkatan Produktivitas.

- Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi, dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai.
- Masing-masing aktor diatas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas, hubungan tersebut tampak pada gambar berikut :

**PENGARUH LEGISLATIF, EKSEKUTIF, DEPARTEMEN DAN
DEPARTEMEN
KEPEGAWAIAN TERHADAP PERFORMANCE PEGAWAI**

Faktor-faktor Determinan	Legislatif/ Eksekutif	Departemen/ Supervisi	Departemen Kepegawaian
- kemampuan pekerja untuk bekerja	- menetapkan struktur gaji yg kompetitif & kondisi-kondisi kerja - memberikan pelatihan kerja	- memanfaatkan prosedur prosedur seleksi yg sah	- melakukan perkiraan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. - menilai prosedur-prosedur melatih para supervisor dlm metode-metode seleksi & penilaian kinerja.
- motivasi pekerja untuk Bekerja	- menyediakan rencana insentif, menerapkan kebijaksanaan SDM yang adil	- menghubungkan imbalan /hukuman dg kinerja - memberikan pekerjaan-pekerjaan yg menantang - memperlakukan pegawai secara adil - memberikan feedback performance kpd para pekerja - mengadakan jenjang Karier	- melatih para supervisor menggerakkan motivasi & keadilan - merancang & mempertahankan pemerataan namun penggajian yang fleksibel - rencana-rencana mendesign jenjang karier
- kesempatan untuk ber-Karya	- menyediakan sumber daya yang memadai - menetapkan harapan program yg masuk akal - menciptakan kondisi kerja yg aman - mengembangkan prosedur-prosedur kepegawaian yg modern	- sesuaikan sumber daya dg tujuan program - menetapkan sasaran-sasaran kerja yg masuk akal - mengupayakan kondisi kerja yg aman	- mengurangi kekakuan dalam sistim kepegawaian - pematuhan atas sasaran yg aman - menetapkan bantuan program pegawai
- kejelasan sasaran/tujuan	- merinci prioritas-prioritas program - merumuskan sasaran program	- merinci sasaran-sasaran dari unit kerja dan sasaran perorangan - memberikan feedback	- melaksanakan analisis pekerjaan - melatih para supervisor dlm hal prosedur penilaian yang konstruktif

ABSEN DAN PERGANTIAN

- Bila seorang pekerja dibayar para waktu, tidak bekerja, maka hal yang negative ini sungguh berpengaruh terhadap produktifitas.
- Waktu absen yang terlampau banyak, tidak saja memakan banyak biaya tetapi juga berpengaruh negative terhadap produktifitas, jika orang-orang yang tidak terlatih harus menggantikan mereka yang berpengalaman

- Pergantian-pergantian pegawai tentu akan menimbulkan biaya yang tidak sedikit.

Ada 3 (tiga) macam biaya yang harus dikeluarkan jika diadakan penggantian :

1. Biaya rekrutment menunjukkan pada aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memperoleh pegawai baru.
2. Biaya pendidikan/belajar adalah biaya yang diperlukan bila pegawai baru mengembangkan kecakapan dari pegawai yang sedang digantikan.
3. Biaya pemisahan (separation) adalah biaya-biaya yang terjadi didalam out processing dan penurunan kinerja.

Meningkatkan Peranan MSDM di Sektor Publik Demi Peningkatan Produktifitas

Semangat bagi perbaikan produktifitas didalam pemerintahan membuka peluang bagi peranan yang lebih luas. Departemen Kepegawaian mempunyai kesempatan untuk mengembangkan usaha bagi perbaikan produktifitas.

Ada 3 (tiga) hal :

- 1) Banyak proyek melibatkan beberapa management by objektif (MBO) dan penyusunan standar pekerjaan yang merinci kinerja pegawai, minimal yang dapat diterima.
Bila sistim penilaian kinerja mengukur apa yang sebenarnya pekerja lakukan ketimbang macam orang yang dapat dipercaya, jujur dan sebagainya. Ada kemungkinan tidak ada lagi yang berkompeten untuk menasehati penyusunan tujuan atau standar kinerja dari pada departemen kepegawaian.
- 2) Bisa dilakukan intervensi oleh manajer dalam upaya meningkatkan produktifitas, adalah melalui memotivasi perbaikan produktivitas berkaitan langsung dengan motivasi pegawai.
Berbagai program yang mampu mewujudkan tujuan peningkatan motivasi tersebut, antara lain :
 - Workincentives
 - Job design
 - Job related performance assessment
 - Realistic training goals aand workable design
 - Alternative work schedules

3) Program-program untuk mendorong motivasi harus didukung oleh pengetahuan mengenai keuangan, harus mampu menaksir dampak keuangan dari hasil-hasil program.

Biaya program pelatihan pegawai baru dan waktu yang terpakai untuk itu justru harus dipertimbangkan secara masuk akal oleh manajer.

Gambar : **Biaya-biaya Penggantian SDM**

ACQUISITION COSTS	LEARNING COSTS	SEPARATION COSTS
– Rekrutment – Seleksi – Penempatan – Biaya promosi, transfer Dan mutasi	– Pelatihan formal – Orientasi pelatihan kerja – Biaya dari waktu pelatihan	– Pembayaran pemisahan – Kerugian efisiensi sebelum pemisahan – Kerugian produktifitas ketika posisi kosong

Modal ini menjelaskan bahwa evaluasi dari seorang pekerja terhadap kondisi pekerjaannya bisa melahirkan perasaan puas (satisfield), perasaan tidak puas (disatisfield).

- Jika pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang sekarang dan ternyata ia juga gagal mendapatkan alternative-alternatif pekerjaan yang baru, maka berakibat terjadinya “keabsenan dan perasaan apatis”
- Dampak yang terjadi sebagai akibat dari pergantian tersebut bisa bersifat positif dan juga bersifat negative
- Dampak tersebut dapat dilihat dari berbagai perspektif baik dari perspektif organisasi, individu yang berhenti/pindah kerja maupun individu yang tetap bekerja dalam suatu organisasi.

BAB IX

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA

Manajer : perlu memiliki kemampuan mengelola karyawan-karyawan secara efektif, ketrampilan manajemen dan kemampuan memimpin.

Selain itu manajer : harus memahami dan menyadari bahwa tantangan terpenting yang dihadapi adalah bagaimana menetapkan ketiga (3) aspek tersebut diatas secara tepat dalam situasi tertentu untuk mencapai hasil optimum berupa mutu sumber daya manusia yang memuaskan

“Para pemimpin mendapat hasil melalui pengikutnya “

“Kepemimpinan tidak dipraktekkan melalui kata-kata melainkan dalam sikap dan tindakan. Hal yang ada atau didalam bisnis adalah “orang

“Pemimpin adalah seseorang yang membawakan “air” bagi pengikutnya sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan. Jika anda tidak dapat melakukannya dengan sempurna jangan lakukan sama sekali”

Manajemen dan Kepemimpinan

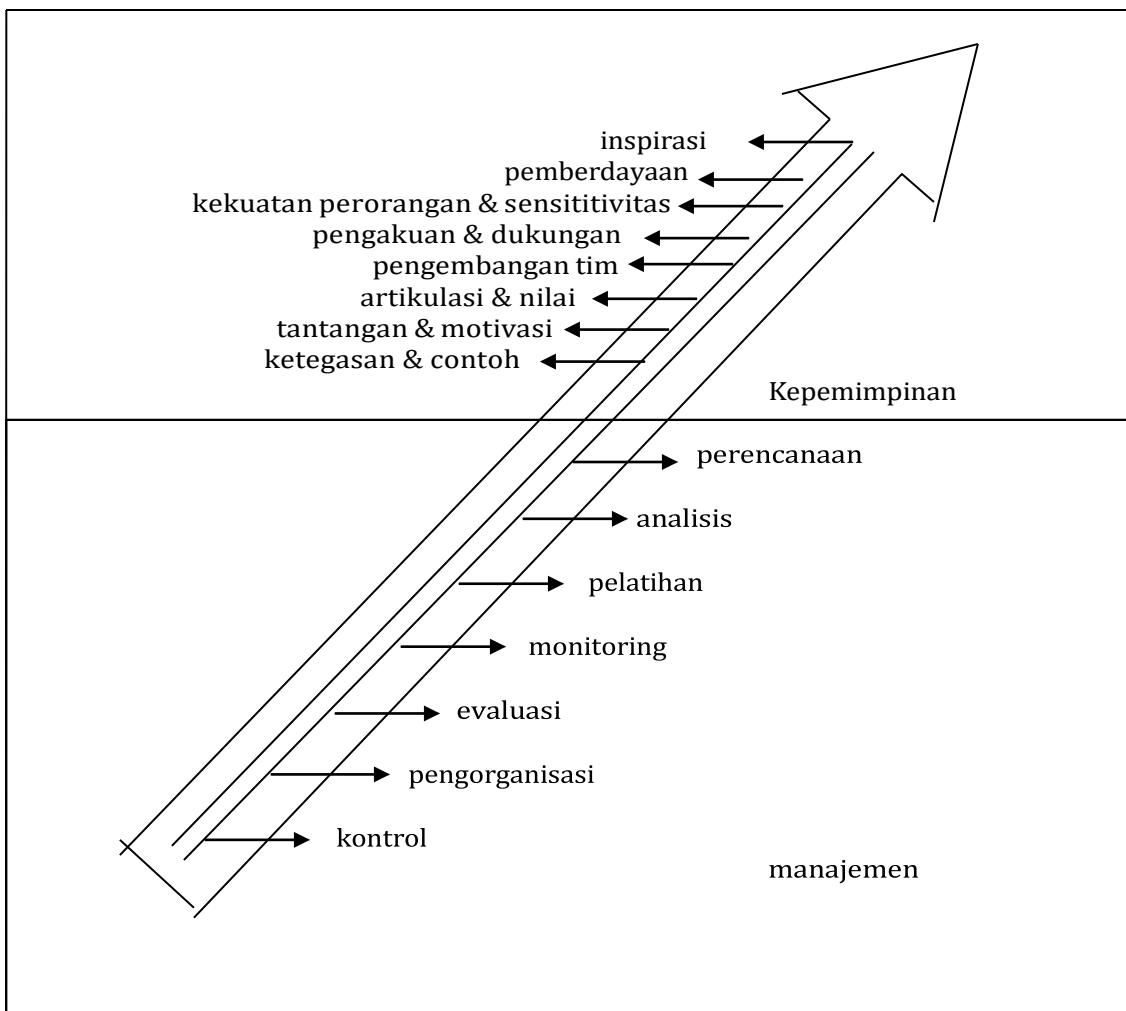
Unsur manajemen adalah sangat penting agar proses suatu organisasi berjalan mantap. Manajemen melibatkan semua faktor yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen seperti :→pengambilan keputusan dalam perencanaan
→ fungsi pengorganisasian
→ fungsi pengarahan
→ fungsi pengendalian program termasuk penetapan model kepemimpinan.

Unsur kepemimpinan adalah yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal itu merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) megikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya menjadi realita.

Gaya manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan beberapa manajer mungkin mensyaratkan adanya perbedaan ketrampilan di antara mereka. Namun keduanya bukanlah suatu perpisahan tetapi bersifat inklusif. Keduanya yang saling berinteraksi bahkan saling memperkuat bergantung pada situasi. Manajemen dan kepemimpinan merupakan elemen organisasi yang utuh dalam mengorganisasikan para karyawan untuk mencapai prestasi tertentu lewat proses pemotivasian dan pengembangan rasa percaya diri. Karena itu, keduanya dapat disatukan dan disebut sebagai **manajemen kepemimpinan**.

Gambar : Perbedaan spesifik antara manajemen dan kepemimpinan.



Gambar : memperlihatkan bahwa tugas utama manajemen (seorang manajer) adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk memperoleh hasil yang ditargetkan oleh perusahaan atau yang diinginkan oleh pelanggan.

Sementara tugas pemimpin dengan kepemimpinan mutunya adalah mengembangkan dan memperbaiki sistem agar program pengembangan mutu SDM berhasil sesuai dengan harapan.

Pemimpin dalam suatu manajemen sumber daya manusia.

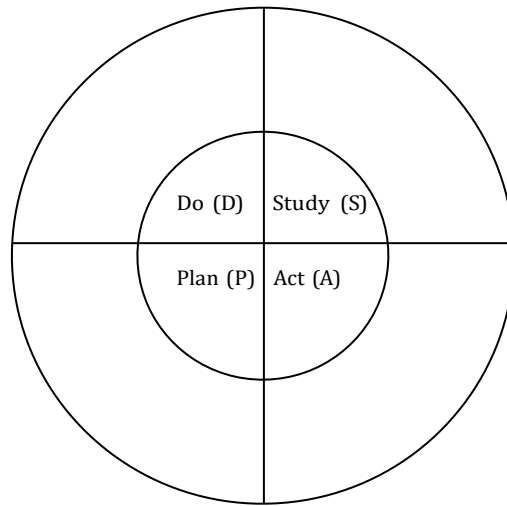
- **seorang yang melaksanakan beberapa hal yang benar atau sering disebut “people who do the right thing”.**
- **sementara manajer adalah seseorang yang harus melaksanakan sesuatu secara benar atau disebut “people who do the thing right”**
- Dalam konteks mutu manajemen sumber daya manusia, maka seseorang bertanggung jawab dalam hal mutu SDM membutuhkan ketrampilan kepemimpinan dan manajemen.

Dengan kata lain, adanya kepemimpinan dan manajer sebagai suatu kesatuan dalam organisasi.

Dalam hal ini, komitmen manajemen dalam melaksanakan MSDM adalah penting, tetapi tidaklah cukup. Jadi dibutuhkan suatu elemen manajemen mutu SDM yang disebut dengan kepemimpinan mutu yang dibuktikan nyata dalam pelaksanaan program.

Dinamika Perbaikan Manajemen Kualitas & Konsep Deming PSDA.

Gambar :



Memilih & Menerapkan Gaya Manajemen.

Gaya manajemen kepemimpinan yang akan diterapkan haruslah ditetapkan dengan hati-hati.

Ada 2 (dua) hal pokok dalam mengelola karyawan yang perlu dipertimbangkan, yaitu :

1. Tipe karyawan
2. Jenis tugas dari karyawan

Pihak manajemen sendirilah yang sangat mengetahui kemampuan untuk memilih dan menerapkan gaya manajemen mana yang paling cocok bagi manajer.

Ada beberapa gaya manajemen yang dapat dipilih dan diterapkan :

A. Gaya mengarahkan

Gaya kepemimpinan ini dipakai kalau manajer akan mengarahkan seseorang karyawan atau kelompok karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Misalnya : pengarahan dilakukan pada karyawan yang masih baru, karyawan yang sulit dimengerti, dan pada saat krisis atau mendesak.

B. Gaya demokrasi

Gaya kepemimpinan demokrasi dicirikan oleh upaya manajer untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, untuk pencapaian konsensus.

Syaratnya adalah : karyawan dipandang lebih sebagai mitra kerja daripada sebagai bawahan.

C. Gaya berorientasi pada tugas

Gaya kepemimpinan ini hampir sama dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan – biasanya diterapkan pada karyawan baru yang belum banyak mengenal anatomi, cara kerja, dan pelaksanaan program organisasi.

Gaya kepemimpinan ini jika tugas yang harus dilakukan para karyawan sudah ditargetkan, sesuai skala waktu tertentu, atau dalam keadaan sangat mendesak.

D. Gaya kepemimpinan membangun motivasi

Gaya kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan pada karyawan yang sudah memiliki otonomi dan kemandirian tinggi.

Biasanya tipe karyawan yang dikelola memiliki tingkat pengetahuan, pengalaman dan kepedulian diatas standard dalam melaksanakan tugasnya.

Ketika manajer sudah memilih gaya kepemimpinan manajemen tertentu maka keberhasilannya dapat diukur dari berbagai segi, antara lain :

1. Keberhasilan karyawan dan kelompoknya dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan
2. Kepuasan maksimum dikalangan karyawan
3. Derajat konflik horizontal dan vertikal yang relatif kecil

4. Perputaran (masuk keluarnya) karyawan diantara kelompok pada periode tertentu yang relatif rendah
5. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang relative rendah
6. Produktivitas kerja karyawan yang meningkat

Di Era Milinium III ini, karyawan menghendaki manajer sebagai seorang pemimpin yang diharapkan memiliki karakteristik , sebagai berikut :

- a. Keteladan dalam berperilaku, akhlak/moral mulia dan amanah
- b. Kesadaran diri akan perlunya kejujuran dan ketegasan dalam bertindak
- c. Kemampuan berpikir dan berempati, kecerdasan dalam menganalisa permasalahan organisasi dan sumber daya manusia, serta pengambilan keputusan.
- d. Kemampuan dalam menerapkan manajemen konflik, manajemen amarah, manajemen emosi serta manajemen krisis.
- e. Kemampuan dalam membangun sasaran kondusif, inovatif, produktif dalam tim kerja lewat komunikasi efektif, suasana keterbukaan, ketulusan, cara berpikir positif, serta saling memotivasi antara manajer dan karyawan.
- f. Kemampuan melihat peluang bisnis
- g. Perasaan malu dalam berbuat salah dan tidak jujur.

PERBEDAAN LEADER DAN MANAJER

NO.	SIFAT	LEADER	MANAJER
1.	Dorongan mencapai tujuan	Sangat bergairah	Seperlunya saja
2.	Orientasi pemecahan	Aktif bahkan proaktif	Dalam berinteraksi sangat rasional & kurang empathy
3.	Pendekatan dalam membuat keputusan	Mengembangkan pendekatan segera & menciptakan opsi-opsi baru untuk membuat keputusan.	Terbatas pada opsi-opsi yang ada
4.	Orientasi pada resiko	Berani mengambil resiko	Selalu menghindar dari resiko
5.	Bila berinteraksi dengan oranglain	Berinteraksi secara intuitif & penuh empathy	Dalam berinteraksi sangat rasional & kurang empathy
6.	Persepsi diri dengan orang lain	Melihat dirinya terpisah dari lingkungan	Melihat dirinya bagian dari lingkungan
7.	Nilai diri	Nilai diri terangkat oleh perubahan	Nilai diri terangkat jika perusahaan tempatnya kerja berhasil

Tiga Sumber Kekuasaan Leader

A. Kekuasaan Jabatan

1. UU sebagai oritas formal
2. Reward mengontrol sumber daya dan uang
3. Kekuasaan menghukum, mengendalikan hukum
4. Kekuasaan Informal (mengendalikan arus informasi)

B. Kekuasaan Pribadi

1. Kekuasaan Keahlian
2. Kekuasaan Kharisma

GAYA KEPEMIMPINAN

NO	GAYA	SCORE	PERHATIAN PADA PRODUKSI	PERHATIAN TERHADAP ORANG
1.	IMPOVERISHED MANAGEMENT	11	RENDAH	RENDAH
2.	CORENTRY CLUB MANAGEMENT	19	RENDAH	TINGGI
3.	MIDDLE OFFICE ROAD MANAGEMENT	55	MODERAT	MODERAT
4.	AUTHORITY COMPLIONCE MANAGEMENT	91	TINGGI	RENDAH
5.	TEAM MANAGEMENT	99	TINGGI	TINGGI

C. Kekuasaan Politik

1. Kekuasaan dalam proses keputusan, mempengaruhi proses keputusan
2. Kekuasaan dalam berkoalisi membentuk aliansi dengan kelompok lain
3. Kekuasaan untuk mendelegasikan

BAB X

KOMPENSASI DASAR UNTUK JABATAN (PEKERJAAN)

Pelaksanaan fungsi ini perlu mendapatkan perhatian daripada pimpinan karena upah atau gaji merupakan hal yang sangat penting bagi para pekerja.

Upah atau gaji merupakan pendapatan pekerja yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya, sehingga upah atau gaji merupakan suatu yang sangat “sensitive” bagi pekerja.

Sebagai besar penyebab timbulnya konflik dalam perusahaan atau organisasi yang lain, hampir selalu bersumber pada masalah upah atau gaji ini, oleh sebab itu pimpinan harus selalu hati-hati dan teliti dalam pemilihan metode pengupahan atau penggajian yang akan dilaksanakan, dan juga dalam hal penentuan besarnya upah atau gaji bagi setiap pekerjaan atau jabatan.

Pemilihan metode pengupahan atau penggajian yang tepat akan menimbulkan semangat kerja para pekerja “sehingga produktivitas organisasi” akan meningkat, sebaliknya jika metode pengupahan atau penetapan besarnya upah atau gaji untuk setiap pekerjaan atau jabatan tidak tepat justru akan menimbulkan keresahan dikalangan para pekerja dan akan berdampak pada penurunan produktivitas tenaga kerja itu sendiri.

Sebetulnya sulit bagi kita untuk menentukan upah yang pasti untuk setiap jabatan, bahkan hal ini tidak mungkin kita tidak tahu secara pasti berapa upah seharusnya untuk suatu jabatan. Tidak ada suatu cara yang pasti, eksak, dan lengkap serta akurat untuk menentukan upah yang tepat.

Berbagai cara dikembangkan sebenarnya hanya suatu cara sistimatis didalam penilaian. **Cara ini biasanya disebut sebagai evaluasi jabatan (pekerjaan)**

Meskipun belum ada satu carapun yang secara pasti dan akurat bisa dipakai untuk menentukan upah, setiap manajer haruslah menetapkan upah dan gaji bagi para karyawannya.

A. Arti Upah :

- Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan
- Harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain
- Upah secara lebih luas yaitu sebagai tujuan objektif kerja ekonomis

Dari definisi-definisi diatas meskipun berbeda-beda artinya tetap jelas memiliki maksud yang sama, yaitu upah menurut pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada pihak lain atau majikan, sedang wujud dari upah bermacam-macam.

B. Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat upah

- Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- Organisasi buruh
- Kemampuan untuk membayar
- Produktivitas
- Biaya hidup
- Pemerintahan

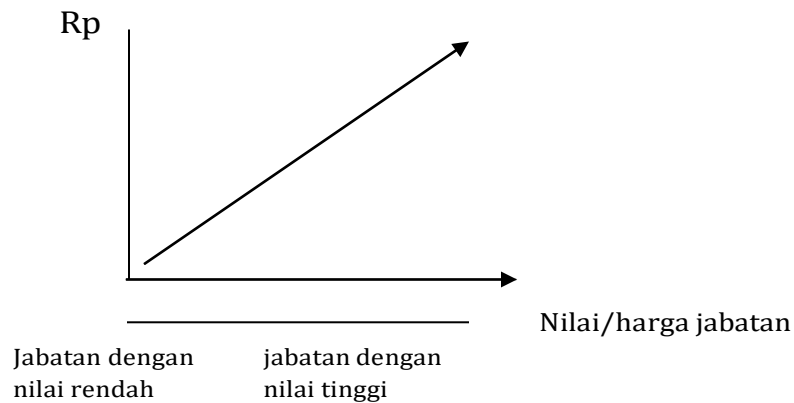
C. Keadilan dan kelayakan dalam Upah

Didalam pemberian kompensasi kita perlu juga memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output).

Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, oleh karena itulah pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan oleh suatu jabatan.

Input dari suatu jabatan (pekerjaan) ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut.
diharapkan.

Keadilan dalam pengupahan bisa digambarkan dalam gambar berikut ini :



Gambar : Interval Consistency dalam pengupahan

Disamping masalah keadilan dalam pengupahan perlu diperhatikan pula unsur kelayakan. Kelayakan ini bisa dibandingkan dengan pengupahan pada perusahaan-perusahaan lain, atau peraturan pemerintah tentang upah minimum atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimal, persyaratan internal atau eksternal (consistency) adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan.

D. Beberapa aspek evaluasi jabatan

Guna memberikan gambaran yang lebih luas tentang evaluasi jabatan disini akan dijelaskan sedikit tentang beberapa aspek, khususnya meliputi pengertian evaluasi jabatan

Faktor-faktor yang mendorong orang mau menerapkan metode tersebut dan factor-faktor yang menghambat dalam penerapannya.

1. ARTI EVALUASI JABATAN

Suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan yang lain yang ada dalam suatu organisasi.

Sedangkan definisi lainnya adalah sebagai berikut :

- a. Evaluasi jabatan ialah suatu proses analisis dan penilaian jabatan tertentu untuk menentukan tingkat harga/balas jasa yang wajar, dengan mana struktur upah yang adil akan disusun

- b. Evaluasi jabatan adalah suatu metode yang digunakan untuk menyusun tingkatan-tingkatan (rank) jabatan secara keseluruhan guna dijadikan dasar penentuan upah.
- c. Evaluasi jabatan adalah penilaian jabatan guna menentukan jabatan tertentu dalam suatu hirarkhi jabatan

Dari pengertian diatas terlihat bahwa yang dimaksud dengan evaluasi jabatan ini, adalah penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking didalam penentuan upah.

2. **Faktor-faktor yang mendorong penerapan metode evaluasi jabatan**

Di dalam masyarakat sudah dikenal adanya beberapa landasan atau dasar penentuan besarnya upah sebagai imbalan atau jasa-jasa yang telah diberikan oleh buruh/karyawan kepada pihak-pihak majikan.

Para ahli, akhirnya menemukan suatu metode atau dasar pengupahan yang disebut “evaluasi jabatan” yang dianggap paling cocok dalam arti memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak pada saat ini.

Bagi majikan, penggunaan evaluasi jabatan akan menghilangkan atau paling tidak mengurangi kedua kisah karyawan khususnya yang berkenaan dengan sistim pengupahan.

Bagi pemerintah, penggunaan sistim pengupahan dengan evaluasi jabatan secara meluas berarti akan mempercepat jalannya pembangunan. Karena tidak memungkinkan tertumpuknya tenaga ahli pada satu sector saja, melainkan tenaga-tenaga ahli akan meluas kesemua sector. Ini berarti juga penyebaran dan kenaikan penghasilan yang lebih merata bagi anggota masyarakat. Sistim ini cepat sekali diterima oleh kalangan luas sebagai dasar penentuan pengupahan.

3. **Beberapa faktor yang menghambat penerapan evaluasi jabatan.**

Di Indonesia , penerapan sistim evaluasi jabatan ini masih belum selancar dinegara-negara lain. Karena factor biaya. Hal ini karena sebelum kita menerapkan metode tersebut, perlu disusun lebih dahulu spesifikasi jabatan melalui penyusunan deskripsi jabatan dan analisa jabatan. Untuk itu semua diperlukan penelitian yang baik, spesifikasi-spesifikasi jabatan yang ada pada saat ini diberbagai perusahaan tidak ditentukan berdasarkan suatu penelitian yang mendalam disamping factor biaya. Bagi perusahaan yang bersangkutan kadang dijumpai juga kesulitan karena tidak ada/tidak memiliki tenaga ahli dalam hal ini.

4. Syarat-syarat untuk dilaksanakannya evaluasi jabatan

- a. Perusahaan harus mengadakan suatu analisis jabatan yang baik untuk menentukan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Maksud analisis jabatan ini adalah suatu proses mempelajari dan mengumpulkan data tentang suatu operasi dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu.
- b. Setelah diketahui spesifikasi jabatan ini maka perlu diadakan penggolongan jabatan, misalnya jabatan-jabatan perlu dibedakan sebab keduanya memiliki unsur-unsur dan syarat-syarat yang berbeda.
- c. Sebelum dimulainya suatu penilaian jabatan perlu terlebih dahulu diadakan penyebaran ide sehingga semua karyawan memahami dan memaklumi akan evaluasi jabatan tersebut. Para karyawan dapat memberikan bantuan dalam pelaksanaan penilaian dan mau menerima dan mentaati hasil penilaian tersebut.

5. Metode-metode evaluasi jabatan

Pada dasarnya ada 4 (empat) macam metode evaluasi jabatan tetapi didalam prakteknya banyak istilah yang dipergunakan untuk ke empat (4) metode tersebut .

Ke empat (4) tipe utama tersebut adalah :

1. The ranking method, sering juga disebut the simple method
2. The grade of classification method atau job grading
3. The factor comparition method
4. The point rating method atau point system.

Metode 1 & 2, biasanya dinamakan metode ang tidak analisis atau tidak kuantitatif (tidak ilmiah). Sedangkan **metode 3 & 4, biasanya disebut dengan metode analisis atau kualitatif (secara ilmiah).** Istilah kuantitatif dan tidak kuantitatif biasanya dipakai di Amerika Serikat sedangkan istilah analisis dan tidak analisis banyak dipergunakan di negara-negara Eropa Barat.

Ad. 1. The ranking method

Sistim ini merupakan sistem yang paling sederhana dan banyak di pakai oleh perusahaan-perusahaan kecil (diluar negeri) yang memiliki proses produksi dan proses administrasi yang sederhana.

Adapun proses evaluasinya adalah sebagai :

- a. Spesifikasi jabatan yang ada dipisah-pisahkan mana yang berada ditingkat atas dan mana yang berada ditingkat bawah atau atau mana yang paling sukar, mana yang paling mudah.
- b. Jabatan-jabatan tersebut kemudian diperbandingkan dengan yang lain dan dinilai oleh suatu team (komite) guna menentukan hasil perbandingan tersebut.
- c. Dari hasil perbandingan tersebut kemudian disusunlah suatu urutan jabatan (ranking) guna menentukan besarnya upah untuk masing-masing jabatan tersebut.

Kebaikan dan Keburukan

- Metode ini sangat sederhana sehingga amat baik untuk perusahaan-perusahaan kecil, karena metode ini amat murah biayanya.

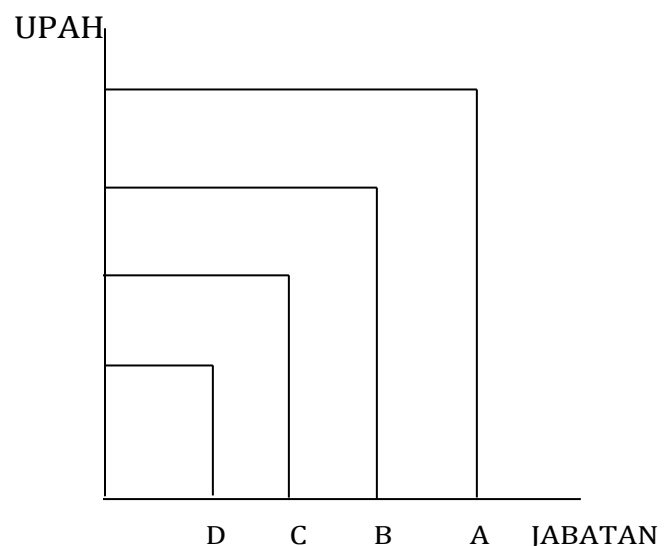
Kelemahan metode ini adalah karena jabatan-jabatan yang diperbandingkan begitu saja tanpa adanya standar-standar tertentu sehingga dapat dipastikan bahwa hasilnya menjadi kurang teliti. Hal ini dapat menimbulkan kegelisahan-kegelisahan bagi para buruh /karyawan.

Contoh : A : B B.C

A : C B.D

A : D C.D

RANKING	JABATAN
1	A
2	B
3	C
4	D



Ad. 2. The grade of classification method atau job grading

Metode ini merupakan perbaikan dari metode ranking, yaitu dengan menyusun suatu kelompok jabatan yang akan digunakan sebagai standar pengukuran untuk jabatan-jabatan yang akan dinilai. Pertama-tama disusun suatu kelas-kelas setelah itu jabatan-jabatan yang akan dinilai, dibandingkan deskripsi jabatannya dengan deskripsi-deskripsi jabatan dalam kelas jabatan. Dengan demikian dapat diketahui suatu jabatan itu masuk kelas jabatan mana dan dapat ditentukan tingkat upahnya.

Kebaikan dan keburukan :

Kebaikan : Metode ini masih merupakan metode yang sederhana, murah dan mudah diterapkan untuk perusahaan yang masih kecil. Dan memiliki pekerjaan yang masih sederhana, dan memberikan hasil yang lebih memuaskan daripada metode ranking sederhana.

Keburukan : metode ini tidak efektif untuk diterapkan pada perusahaan besar dan memiliki pekerjaan yang kompleks

Contoh :

Kelas jabatan	Spesifikasi jabatan			
	Kecerdasan	pengalaman	pendidikan	tanggungjawab
Pimpinan atas	Cerdas	Berpengalaman	Tinggi	Besar/langsung
Pimpinan menengah	Agak cerdas	Sedikit pengalaman	Menengah	Sedang/tidak langsung
Pimpinan bawah	Kurang cerdas	Kurang berpengalaman	Bawah/dasar	Ringan/lapor

Dengan membaca deskripsi/spesifikasinya, kemudian docolokkan masuk kelas jabatan yang mana

Contoh : Jabatan mandor di pabrik

Spesifikasi :

Kecerdasan : kurang

Pengalaman : 1 tahun

Pendidikan : SD/SMP

Tanggungjawab :melaporkan setiap kejadian kepada atasannya

Dengan membaca spesifikasi seperti tersebut diatas dapatlah diketahui bahwa jabatan tersebut masih dalam kelas pimpinan bawah, sehingga jabatan mandor memperoleh upah setingkat dengan pimpinan bawah.

Ad.3. The Factor Comparison method (metode perbandingan factor).

Metode ini lebih kompleks daripada 2 (dua) metode yang telah dijelaskan di muka tetapi didalam praktek kurang disukai karena tidak teliti pada system pointnya.

Proses penerapan system ini adalah sebagai berikut :

Langkah I : memilih dan menentukan factor-faktor pekerjaan kritis

Langkah II : memilih dan menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci

Langkah III: membagi tingkat gaji/upah sekarang untuk pekerjaan-pekerjaan kunci

Langkah IV: mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan lain

Contoh : Tabel pengalokasian upah untuk pekerjaan-pekerjaan kunci

Faktor-faktor kritis	Pekerjaan-pekerjaan kunci				
	A	B	C	D	E
Ketrampilan	Rp 4.000,-	Rp 1.500,-	Rp 1.600,-	Rp 600,-	Rp 1.200,-
Tanggung jawab	Rp 2.200,-	Rp 1.800,-	Rp 1.200,-	Rp 400,-	Rp 950,-
Upaya mental	Rp 2.000,-	Rp 800,-	Rp 1.300,-	Rp 300,-	Rp 900,-
Upaya fisik	Rp 2.000,-	Rp 1.100,-	Rp 700,-	Rp 1.700,-	Rp 700,-
Kondisi kerja	Rp 700,-	Rp 600,-	Rp 600,-	Rp 1.500,-	Rp 600,-
Total	Rp 10.900,-	Rp 5.800,-	Rp 5.400,-	Rp 4.500,-	Rp 4.300,-
Tingkat upah	Rp 10.900,-	Rp 5.800,-	Rp 5.400,-	Rp 4.500,-	Rp 4.300,-

Kebaikan dan keburukan

- Bagi karyawan metode ini lebih mudah dipahami dan mempunyai perhitungan-perhitungan lebih teliti.

- Sedangkan kelemahan metode ini ialah penilaiannya masih kasar dan tidak langsung

Ad.4. The point rating method atau point system

Penelitian menunjukkan bahwa point sistem paling banyak digunakan dalam praktek, disamping menggunakan upah sebagai pembanding, juga digunakan points meskipun pada mulanya sulit cara menggunakannya tetapi lebih dibanding metode pembanding factor karena dapat mempertimbangkan factor-faktor kritis dengan lebih terinci.

Sistem ini memerlukan langkah-langkah sebagai berikut :

Langkah I : memilih dan menentukan factor-faktor kritis

Langkah II : menentukan tingkatan-tingkatan berbagai factor

Langkah III : mengalokasikan points pada sub factor-faktor

Langkah IV : mengalokasikan points pada semua tingkatan

Langkah V : menyusun manual penilaian

Langkah VI : menerapkan point system

Factor-faktor kritis	Tingkatan (degree)			
	Minimum I	Rendah II	Moderat III	Tinggi IV
Tanggung jawab :				
a. Keamanan	25	50	75	100
b. peralatan & bahan	20	40	60	80
c. bantuan kepada karyawan lain	5	20	35	50
d. Kualitas proyek	20	40	60	80
Ketrampilan :				
a. Pengalaman	45	90	135	180
b. Pendidikan/latihan	25	50	75	100
Upaya :				
a. Moral	25	50	75	100
b. Fisik	35	70	105	150
Kondisi kerja :				
a.tidak menyenangkan	20	40	60	80
b.bahaya				

Nilai total point	20	40	60	80
	240	490	740	1000

Akhirnya setelah point total untuk setiap pekerjaan diketahui, pekerjaan-pekerjaan ditentukan ranking. Seperti dengan job ranking, job grading, dan metode perbandingan factor, ranking relative ini hendaknya direview oleh manajemen untuk menjamin ketepatannya.

(Apabila harga 1 points Rp 500,-, maka untuk tingkat tinggi tersebut : $1.000 \times \text{Rp } 500 = \text{Rp } 500.000,-$)

BAB XI

MOTIVASI KERJA

Seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendiri saja tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya.

Seorang karyawan, mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepada dengan baik, itu adalah yang kita inginkan .

Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya.

Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Salah satu tugas dari seorang pemimpin adalah untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan penga yang diberikan.

Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Memahami karyawan

Karyawan sebagai individu dan sebagai anggota system sosial memiliki karakteristik umum, yaitu sebagai berikut :

1. Memiliki kebutuhan lahiriah dan jasmaniah dalam bentuk kebutuhan dasar atas pangan dan perumahan sampai kebutuhan aktualisasi diri termasuk hak asasai dalam pengembangan karier dan otonomi.
2. Memiliki permasalahan sendiri-sendiri dalam upaya untuk mencapai kebutuhannya. Para karyawan menghadapi masalah internal dan eksternal.

Masalah internal : berupa keterbatasan sumber daya yang dimilikinya, seperti : tingkat pendidikan, kesehatan, pengalaman kerja, keterampilan, pendapatan serta etos kerja.

Masalah eksternal : berupa lingkungan kerja yang kurang nyaman termasuk didalamnya tentang manajemen, keterampilan,, MSDM, hubungan sosial, kompensasi dan pengembangan karier.

Karakteristik unik yang dimiliki karyawan ideal dibanding sumber produksi lainnya meliputi hal-hal berikut :

1. Memiliki emosi dan intuisi, termasuk kepedulian, kepekaan, bahkan bisa jadi konflik terhadap lingkungan sosial dan perusahaan.
2. Kepribadian yang aktif dan dinamis, termasuk memanfaatkan peluang pengembangan pribadi lewat pendidikan dan pelatihan, ang karier serta senang dengan tantangan-tantangan.

Dengan demikian setiap kali manajer melakukan pendekatan manajemen pada karyawan haruslah berdasar pada karakteristik karyawan dan tentunya juga pada tujuan perusahaan. Sehingga terjadilah hubungan kemitraan antara pimpinan/manager dengan karyawan.

Penggabungan potensi dan upaya antara dua (2) golongan pelaku itu dapat diperoleh hasil yang lebih memuaskan ketimbang dilakukan sendiri-sendiri.

Dari sudut perusahaan yang diberikan kepada karyawan adalah kompensasi, penghargaan, pelatihan, perlengkapan kerja, dan advokasi. Sementadai karyawan, adalah dalam bentuk tenaga kerja, keahlian, ketrampilan, sikap, waktu serta kesetiaan.

Pada gilirannya perusahaan akan memperoleh efisiensi produksi dan pemasaran serta keuntungan maksimal. Sementara dari sudut karyawan adalah terpenuhinya kepuasan (kesejahteraan) maksimal antn dalam bentuk besaran upah dan kebutuhan emosi, seperti penghargaan, tantangan dan karier.

Setiap manajer dan karyawan memiliki harapan yang beragam, tentunya tentang motivasi. Schein dalam "Sulaksana" (2003) mengidentifikasi 4 (empat) tipe asumsi perspektif management terhadap karyawan, yaitu karyawan adalah sebagai :

1. Manusia rasional – ekonomi
2. Manusia sosial
3. Manusia yang mengaktualisasi diri
4. Manusia kompleks

Ad.1 - Karyawan termotivasi, terutama oleh insentif ekonomis dan akan melakukan aktivitas-aktivitas yang menawarkan manfaat ekonomi terbesar.

- Organisasi mesti dirancang sedemikian rupa sehingga emosi karyawan yang bersifat tidak mudah diprediksi dapat dikendalikan dan dinetralisasi.
- Manusia pada dasarnya malas dan mesti dimotivasi dengan insentif eksternal.
- Tujuan pribadi karyawan bertentangan dengan tujuan organisasi dan diperlukan kekuatan eksternal untuk menggerakkan upaya-upaya tersebut agar, selaras dengan tujuan organisasi.

Ad.2.- Karyawan pada dasarnya termotivasi akan kebutuhan sosial dan memperoleh *sense of identity* melalui hubungannya dengan orang lain.

- agar karyawan merespon manajemen maka atasan mesti memenuhi dulu kebutuhan sosial dan kebutuhannya untuk diterima.

Ad.3.- Secara inheren, manusia tidak malas atau menentang tujuan organisasi

- Karyawan beaya dan memang mampu bersikap dewasa dalam tugasnya, menerapkan otonomi, mandiri dan bertanggung jawab serta senantiasa bersedia meningkatkan ketrampilan dan kemampuan beradaptasinya.
- Pada dasarnya karyawan bisa memotivasi dan mengontrol diri serta tidak butuh insentif dan kendali eksternal untuk mendorong mereka bekerja.
- Tak ada konflik inheren antara aktualisasi diri dan kinerja afektif organisasi, jika diberi peluang karyawan akan suka rela memadukan tujuan mereka sendiri dengan tujuan organisasi dengan cara

berupaya keras mencapai tujuan organisasi agar kelak tercapai juga tujuan pribadi.

Ad.4.- Manusia bersifat kompleks dan selalu mengalami perubahan. Mereka punya berbagai kebutuhan yang tersusun atas hierarkhi kepentingan pribadi serta berubah-ubah, tergantung waktu dan situasi, lebih lanjut motif mereka untuk saling berinteraksi membentuk pola motivasi yang kompleks.

- Motif karyawan bisa berbeda-beda dalam berbagai situasi organisasi. Jika kebutuhan mereka tidak terpuaskan dalam organisasi formal, mereka mungkin akan berupaya mencari pada organisasi informal atau aktivitas lain.
- Keterlibatan kerja karyawan dapat dikaitkan dengan beragam motif dan hasil berupa kinerja mereka, sementara kepuasan kerja hanya sebagian dipengaruhi oleh motivasi, sifat pekerjaan, hubungan dengan karyawan lain, kemampuan serta pengalaman, kesemuanya berinteraksi membentuk hasil tentu.

Contoh : seorang karyawan yang amat terampil tetapi rendah motivasinya, dapat sama afektifnya serta kepuasan kerja dengan karyawan yang rendah kemampuannya, tetapi amat tinggi motivasinya.

Memahami Arti Motivasi

Menurut pepatah tua : “manajer dapat dengan mudah menggiring kuda dalam air tetapi manajer tidak dapat memaksanya untuk minum”.

Mengapa demikian ?, karena kuda baru akan minum kalau dia sedang haus.

Begitu pula dengan manusia, mereka baru akan mengerjakan sesuatu kalau ada yang mereka inginkan atau kalau ada motivasi untuk mengerjakannya.

Motivasi itu timbul tidak saja karena adanya unsure didalam dirinya tetapi juga karena adanya stimulus /rangsangan dari luar.

Pekerjaan seorang manajer ditempat kerjanya adalah mendapatkan hasil pekerjaan yang dilakukan par karyawannya. Untuk itu manajer harus mampu memotivasi mereka.

Motivasi diibaratsebagai jantungnya manajemen. Motivasi karyawan merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi dan Kepuasan

Karyawan yang bermotivasi adalah karyawan yang perilakunya diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil.

Sedangkan karyawan yang tidak bermotivasi, menurut manajer, adalah mereka yang mungkin termasuk dalam salah satu dari 3 (tiga) hal ini, yaitu :

1. Perilaku karyawan tidak memperlihatkan *goal directed* (berorientasikan tujuan).
2. Perilaku karyawan tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi.
3. Karyawan tidak komitmen terhadap tujuan dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi.

Terhadap hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerjaan. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : Kaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

MOTIVASI	KEPUASAN	
	TINGGI	RENDAH
	TINGGI	NILAI POSITIF BAGI ORGANISASI DAN BAGI KARYAWAN
MOTIVASI	RENDAH	NILAI NEGATIF BAGI ORGANISASI, POSITIF BAGI KARYAWAN
	TINGGI	NILAI POSITIF BAGI ORGANISASI & NEGATIF BAGI KARYAWAN

Ad.1. Kuadran Pertama : menunjukkan karyawan yang motivasi dan kepuasannya tinggi dan ini merupakan keadaan ideal, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh karyawan bernilai bagi organisasi dimana pada kiranya organisasi memberikan hasil yang diinginkan, diharapkan atau layak bagi karyawan.

Ad.2. Kuadran Kedua : termotivasi untuk bekerja dengan baik tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka dan ini mungkin dapat dijelaskan

dengan beberapa alasan. Karyawan mungkin membutuhkan pekerjaan dan uang. Baik uang maupun pekerjaan tergantung pada kinerja yang bagus. Pada sisi lain karyawan mungkin merasa ia berhak atas keselamatannya atau gaji yang lebih dari pada apa yang diberikan.

Ad.3. Kuadran Ketiga : terdapat kinerja yang rendah dari karyawan, yang puas dengan pekerjaannya. Organisasi memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawannya dan karenanya karyawan tidak mengeluh.

Ad.4. Kuadran Keempat : karyawan tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi. Situasi seperti inilah yang akan mendorong keinginan karyawan untuk berhenti, atau keputusan organisasi untuk memberhentikan karyawan karena tidak ada manfaat yang diperoleh baik oleh karyawan ataupun oleh organisasi pada sisi yang lain.

Ada beberapa teori motivasi yang perlu diketahui, yang banyak dijadikan acuan di kalangan akademis dan manajemen, yaitu :

1. Teori dari Sigmund Freud (teori X)
2. Teori dari Douglas Mc. Gregor (teori Y)
3. Teori dari Abraham Maslow (teori Z, hierarki kebutuhan)
4. Teori Motivator dan Hygiene dari Frederick Herzberg
5. Teori motivasi prestasi dari David Mc Clelland

Ad.1. Teori “X” – Sigmund Freud

- Teori X menganggap bahwa ada sebagian orang yang cenderung memiliki sifat malas, mereka membenci pekerjaan dan selalu menghindarinya, mereka tidak punya ambisi dan prakarsa serta menghindari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri dan mengabaikan tujuan organisasi, semua yang diinginkan mereka adalah rasa aman.
- Mereka mau bekerja , mereka harus dihargai dengan uang, dipaksa, diancam dan bahkan dihukum. Ini yang disebut sebagai falsafah manajemen : “dipecut dan dipikat”. Namun harus ekstra hati-hati jika manajer menerapkan model ini.
- Pendekatan motivasi dengan “dipecut” (berupa hukuman) tidak hanya gagal untuk menghasilkan sesuatu yang diharapkan, tetapi malah meninggalkan perasaan tidak senang di kalangan karyawan.

- Pendekatan “dipikat” (imbalan) yang dicirikan oleh persetujuan, pujian dan penghargaan terhadap upaya para karyawan secara nyata dan membuat karyawan merasa puas.

Disinilah peran kesabaran manajer menjadi sangat penting untuk menyelia para karyawan bertipe karakter X ini

Ad.2. Yeori “Y” - Douglas Mc. Gregor

- Teori ini sangat berbeda dengan teori “X” . Mc. Gregor percaya bahwa tiap orang ingin belajar . Pekerjaan dinilai sebagai kegiatan alami, sama halnya jika mereka bermain atau beristirahat. Orang bertipe ini bersifat ri dan berambisi tetapi dengan penuh tanggung jawab. Pekerjaan dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan disiplin dan pengembangan diri. Penghargaan dalam bentuk uang dinilai relative lebih kecil porsinya ketimbang nilai kebebasan. Untuk mengerjakan sesuatu yang sulit dan penuh tantangan.
- Untuk itu para manajer sebaiknya tidak terlalu melakukan intervensi pada kelompok karyawan ini. Tugas manajer cukup sebagai fasilitator para karyawan. Karyawan diberi kebebasan untuk melatih pengendalian dan pengarahan dirinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Ad.3. Teori “Z”, hierarkhi Kebutuhan – Abraham Maslow

- Abraham Maslow menyebut bahan kebutuhan setiap manusia tumbuh secara progresif, yaitu : ketika kebutuhan tingkat terendah terpuaskan, maka individu bersangkutan akan mencari kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi (tiap orang dipandang tidak pernah puas hanya dengatu atau beberapa kebutuhan).
- Hierarkhi kebutuhan individu mulai dari yang terendah, yaitu : kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, sosial dan harga diri, sampai kebutuhan yang tinggi yaitu : aktualisasi diri. Artinya menurut Maslow, tiap individu baru akan melakukan pekerjaan terbaiknya jika semua kebutuhannya telah terpenuhi.
- Sebaliknya seseorang tidak akan terespons positif untuk mengerjakan yang terbaik ketika dirinya merasa terancam atau tidak dihargai, walaupun kebutuhan fisiknya sudah terpenuhi.

- Namun Maslow sendiri dalam tahun-tahun teirnya merevisi teorinya tersebut (Covey, Stephen R, dalam bukunya ; “First things first”). Katanya , Maslow menyatakan bahwa aktualisasi diri bukanlah kebutuhan tertinggi tetapi masih ada lagi yang lebih tinggi, yakni : “**self transcendence**”, yaitu : “Hidup itu mempunyai suatu tujuan yang lebih tinggi dari dirinya”. Mungkin yang dimaksud Maslow adalah Kebutuhan mencapai tujuan hidup bersama.



Hierarkhi Kebutuhan menurut Abraham Maslow

Ad.4. Teori Dua Faktor – Frederick Herzberg

- Herzberg mengungkapkan teori dua faktor motivasi, yaitu :
- Maintenance/hygienic factors (faktor pemeliharaan atau factor higienis)
 - Motivation factors (faktor motivasi).

Ad.a). Faktor Higienis dianggap sebagai faktor kondisi *ekstrinsik* yang kalau tidak ada akan menyebabkan karyawan tidak puas.

Utamanya faktor tersebut untuk mempertahankan kebutuhan karyawan tingkat paling rendah.

- Seperti :
- balas jasa, gaji dan upah
 - kondisi kerja
 - kebijakan dan administrasi perusahaan
 - kepastian pekerjaan
 - hubungan sosial.

Ad.b). Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi karyawan yang terkait dengan pekerjaan.

- Contohnya :
- pengakuan terhadap prestasi
 - pemberian tanggung jawab
 - kemajuan
 - potensi diri
 - penempatan posisi pekerjaan karyawan yang sesuai.

Ad.5. Teori Motivasi Prestasi – David Mc. Clelland.

David Mc. Clelland menyebutkan ada 3 (tiga) kelompok motivasi kebutuhan yang dimiliki seseorang, yaitu :

- a. Kebutuhan untuk berprestasi, jenisnya meliputi : kebutuhan untuk berprestasi, tanggung jawab individu, umpan balik, risiko moderat.
- b. Kebutuhan atas kekuasaan, terdiri atas : kebutuhan akan pengaruh dan persaingan.
- c. Kebutuhan Afiliasi, meliputi : kebutuhan akan persahabatan dan kerjasama.

Semua teori motivasi diatas lahir disuatu negaranya dengan kebudayaan yang jelas berbeda dengan kebudayaan masyarka dinegara-negara lain. Perbedaan tersebut antara lain : tentang kondisi sosial, budaya dan ekonomi masyarakatnya. Dengan demikian siapapun yang akan menerapkan teori motivasi ini, misalnya dalam perusahaan, seharusnya mampu mengadaptasikannya,memodifikasikannya sesuai dengan kondisi sosial budaya karyawan dan perusahaan dengan seoptimal mungkin.

BAB XII

PENGARUH PERUBAHAN DUNIA PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perubahan organisasi bisnis selama 2 (dua) dekade terakhir ini telah berjalan begitu dramatis. Berbagai faktor , seperti persaingan global, konvergensi , informasi dan teknologi komunikasi , dan munculnya ekonomi digital, resesi ekonomi pada negara-negara Barat sekitar 90-an .

Hadirnya kekuatan pelanggan dan perubahan filosofi politik, telah berkontribusi pada terjadinya perubahan. Konsekuensi dari perkembangan berbagai faktor tersebut adalah perusahaan perlu melakukan penelaahan ulang tentang visi misi dan pemasaran, restrukturisasi organisasi dan manajemen sumber daya manusia serta sistim pemasaran dan pelayanan terhadap pelanggan.

Ada beberapa falsafah yang perlu dipahami dan penerapannya dalam kehidupan, antara lain :

- Saya tidak tahu apa yang akan terjadi pada dunia, yang saya tahu adalah dunia akan berbeda sama sekali dengan keadaan saat ini.
- Dibutuhkan keberanian untuk berubah karena perubahan tidak selalu berhasil,
- Ubahlah pemikiran anda, maka anda akan mengubah dunia anda.

Perubahan yang berhasil pada era global ini adalah mereka yang siap menghadapi persaingan tetapi tanpa berniat mematikan perusahaan lain dan memiliki kemampuan inovatif diberbagai bidang, antara lain sebagai berikut :

- Menerapkan kompetensi utama yang memiliki keunikan dan keunggulan serta tampil beda dibandingkan perusahaan lain,
- Mengidentifikasi produk dan jasa yang paling dibutuhkan oleh pelanggan,
- Menciptakan produk dan jasa baaru yang berorientasi pasar dengan dukungan dan inovatif yang besar,
- Mengidentifikasi, membuat daya tarik dan memelihara pelanggan internal dan eksternal secara lebih afektif dengan membangun hubungan dengan pelanggan lebih kuat lagi,
- Meningkatkan efisiensi produk dan resiko bisnis yang minimum,

- Mengembangkan model pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia baik dalam hal pengembangan pengetahuan dan keterampilan maupun sikap (kecerdasan, emosional, dan spiritual),
- Menggunakan para manajer yang bermutu tinggi yang mampu melihat dan menetapkan prinsip-prinsip bisnis sebagai sistem yang total, internal dan eksternal,
- Mengembangkan dan memanfaatkan sistem komunikasi informasi dengan cepat dan akurat,
- Menghindari dan tidak mendorong terdinya persaingan brutal dengan perusahaan lain, yang terpenting adalah mampu menghilangkan dan menghindari semua faktor pengganggu, meningkatkan standar dan menjadi pionir dalam menciptakan keunggulan atau tampil beda dari perusahaan yang lain.

Sehubungan dengan proses perubahan yang begitu mengglobal, maka diperlukan kompetensi unggulan dari tiap pelaku organisasi. Kompetensi ini penting karena terkait dengan upaya penyesuaian kemampuan manajer dari sisi derajat pengetahuan, sikap, dan keterampilan dengan perkembangan pasar global.

Menurut Boyatzis, 2001, kompetensi manajer dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a) Manajemen dan kegiatan.

- Peduli dengan setiap pengaruh akibat adanya perubahan
- Orientasi afiliasi untuk memaksimalkan keuntungan
- Sikap proaktif dalam inovasi
- Berorientasi jauh kedepan

b) Kepemimpinan

- Kemampuan konseptualisasi dalam bentuk kebijakan umum dan operasional
- Kepercayaan diri untuk mengkoordinasi beragam sifat karyawan dan dalam menangani tiap permasalahan,
- Kemampuan membangun kemitraan horizontal dan vertical dikalangan staf dan karyawan serta pemimpin

c) Sumber daya manusia

- Menempatkan karyawan secara optimal sebagai potensi sumber daya manusia yang memiliki keunikan,

- Proses manajemen kelompok karyawan sesuai dengan kompetensinya,
- Penggunaan kekuatan tersosialisasi untuk koordinasi karyawan secara afektif.

d) Fokus pada faktor-faktor lain.

- Memiliki persepsi objektif dan sekecil mungkin unsure subjektif
- Pengendalian diri dalam menghadapi persoalan/konflik
- Memiliki stamina dan kemampuan beradaptasi

Kompetensi Karyawan

Perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan. Karyawan dipandang sebagai asset yang sangat penting dari suatu organisasi.

Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat tergantung pada mutu sumber daya manusia karyawan. Artinya ketika perusahaan akan menghadapi atau terlibat dalam menciptakan perubahan maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan. Perusahaan akan selalu memikat, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berketerampilan inovatif.

Agar karyawan tetap bertahan bekerja maka diperlukan pembelajaran yang berkelanjutan. Misalnya : bagaimana potensi diri para karyawan secara bertahap dikembangkan, agar memiliki pemikiran kompetitif, sinergis, dan global.

Dengan demikian perusahaan akan semakin siap dalam menghadapi proses perubahan local dan global.

Selanjutnya Cascio (1998) menyebutkan bahwa para manajer, harus peduli dengan beragam kegiatan yang meliputi kegiatan penyusunan kepegawaian, retensi, pengembangan, penyesuaian dan mengelola perubahan.

Ad.1. Penyusunan Kepegawaian.

- Mengidentifikasi syarat-syarat pekerjaan dalam perusahaan,
- Menentukan jumlah karyawan dan keahlian yang dibutuhkan,
- Rekrutmen, seleksi dan promosi calon karyawan.

Ad.2. Retensi

- Memberi penghargaan kepada karyawan yang telah bekerja dengan efektif,
- Menjamin hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan para manajer,
- Memelihara lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Ad.3. Penegmbangan Mutu Sumber Daya Manusia, merupakan fungsi manajer yang bertujuan untuk mempertahankan dan memelihara kompetensi para karyawan melalui peningkaktan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta karakteristik lainnya.

Ad.4. Penyesuaian dalam bentuk beragam kegiatan yang dimaksudkan untuk memelihara setiap kebijakan sumber daya manusia perusahaan melalui penanaman dan peningkatan kedisiplinan, dan penerapan strategi bisnis.

Ad.5. Mengelola perubahan dalam bentuk berbagai kegiatan selama proses berjalan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dan para karyawan untuk mengantisipasi dan merespons setiap perubahan internal dan eksternal.

Jadi intinya, seorang manajer harus memiliki sekurang-kurangnya keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual.

Perusahaan akan terus mengembangkan potensi karyawan yang memiliki kompetensi atau standar sector ekonomi nasional dan global.

Ciri-ciri kompetensi karyawan yang dimaksud adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas serta sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai dimensi pekerjaan, yaitu sebagai berikut :

- Keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan,
- Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi horizontal dan vertical serta membangun jejaring kerja internal.
- Keterampilan dan sikap dalam pengembangan diri untuk mengaitkan kompetensi pekerjaan dengan kompetensi pribadi individu,
- Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan mutu pelayanan terhadap pelanggan,

- Keterampilan dan sikap saling memperkuat (sinergisitas) antara karyawan untuk selalu meningkatkan mutu produk dan mutu pelayanan pada pelanggan.

Batasan dan cirri-ciri manajemen profesional

Profesional diartikan sebagai cirri-ciri kekuatan yang dimiliki oleh seseorang, yang berupa keahlian kompetensi kerja efisien, keterampilan, kepandaian dan pengalaman.

Dalam konteks sumber daya manusia, manajemen professional adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) tersebut dalam pengembangan mutu sumber daya manusia secara professional.

Ciri-ciri manajemen professional dalam pengembangan mutu sumber daya manusia dapat dilihat dari sisi operasional dan manajerial, sebagai berikut :

- Berbudaya korporat transparasi, independensi, responsive, akuntabilitas dan jujur,
- Dukungan manajemen penuh,
- Bermanfaat untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi,
- Berorientasi kemasa depan dengan pendekatan holistic,
- Sistem nilai/prinsip efisiensi dan efektifitas,
- Dilakukan secara terencana
- Penggunaan teknologi tepat guna
- Partisipasi aktif semua anggota
- Kerjasama team
- Pemberian penghargaan pada tiap karyawan yang berprestasi.

Mengapa harus professional ?

Tidak dapat dipungkiri bahwa berbagai dimensi kehidupan masyarakat di era global, termasuk perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, telekomunikasi dan transportasi semakin berkembang.

Ada kecenderungan organisasi yang semakin modern dicirikan oleh semakin majunya penggunaan IPTEK yang mutakhir. Sementara itu kebutuhan masyarakat akan tuntutan mutu produk semakin tinggi, persaingan bisnis menjadi hal yang biasa untuk banyak organisasi yang berorientasi pada kemapanan, berpikir dan bertindak selektif, tidak berorientasi kedepan serta sangat sedikit sekali menerapkan IPTEK terbaru.

Secara garis besar berikut ini diuraikan faktor-faktor yang mendorong organisasi untuk bertindak professional. Tujuannya adalah agar organisasi , misalnya : bisnis dapat mencapai keuntungan maksimal, daya saing tinggi dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan secarrmaksimum melalui pengembangan mutu sumber daya manusia, antara lain :

- Perkembangan IPTEK , inovasi lewat riset dan pengembangan atau adopsi teknologi baru,
- Perkembangan teknologi transportasi dan komunikasi, sistim informasi, e-bisnis
- Persaingan organisasi/bisnis, modernisasi, efisiensi.
- Persaingan para karyawan, peningkatan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual para pekerja,
- Tuntutan pelanggan semakin tinggi, peningkatan mutu produk, efisiensi biaya (harga), dan sistim pelayanan,
- Kebutuhan pelaku/karyawan semakin besar dan beragam mengakomodasi kebutuhan secara proporsional.

Bagaimana menjadi pelaku professional ?

Menjadi pelaku organisasi yang professional tidak dilahirkan secara alami, melainkan dibentuk seperti tumbuhnya kepemimpinan. Pelaku yang akan menjadi professional juga harus melalui beberapa tahapan dan dilakukan secara terencana; mulai dari tahap pengenalan tentang organisasi dan dunia kerja sampai pada tahap penerapan otonomi dalam pengambilan keputusan; mulai dari karyawan sampai kemanajemen puncak.

Namun bukan berarti bahwa kemampuan dan sikap professional harus menunggu dahulu sampai yang bersangkutan menjadi manajer, direktur, bahkan menjadi pimpinan puncak.

Profesionalisme dapat terjadi pada tiap tingkatan atau posisi pekerjaan seseorang, asalkan dilakukan secara terencana.

Contoh : seorang petugas kebersihan gedung-gedung bertingkat seharusnya memiliki kebanggaan yang sama dengan seorang direktur digedung perkantoran. Itu karena masing-masing memiliki profesionalisme dibidangnya masing-masing. Hal ini dapat dilakukan melalui jalur organisasi dan jalur individu yang bersangkutan.

➤ Jalur organisasi diprogram oleh organisasi dalam bentuk :

- Pendidikan dan pelatihan,
- Konsultasi dan bimbingan
- Pengembangan iklim perusahaan terhadap tantangan

- Pengembangan kebebasan karyawan untuk menyampaikan gagasan cerdas.
 - Pemberian otonomi pada subordonasi
 - Membangun kelompok mutu,
 - Membangun keserasian hubungan/koordinasi vertical dan horizontal,
 - Pengembangan manajemen kinerja, dan
 - Pengembangan manajemen, kompensasi dan promosi.
- **Jalur individu, diprogramkan oleh tiap individu dalam bentuk :**
- Meningkatkan kemauan belajar melalui pendidikan, pelatihan formal dan informal secara bersinambungan,
 - Berpikir positif,
 - Mengembangkan perilaku disiplin,
 - Meningkatkan rasa ingin tahu, dan
 - Melakukan penilaian diri secara bersinambungan