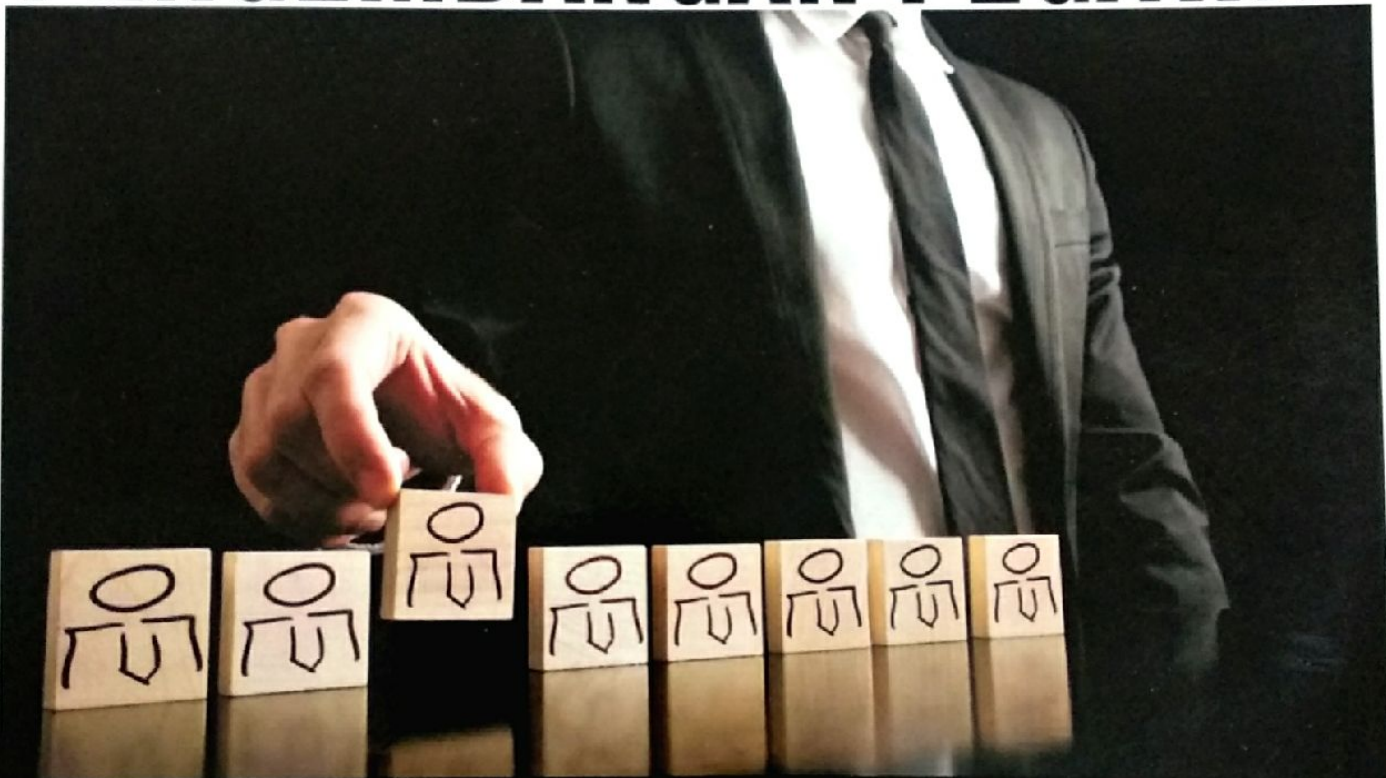


# PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI



Penulisan  
Buku Literatur IPDN  
Tahun 2017

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr., Wb.  
Salam Sejahtera bagi kita semua.

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Penyusunan buku ini terdorong oleh keinginan penulis yang sederhana dengan mengumpulkan catatan materi perkuliahan dan bahan ajar selama penulis melaksanakan proses belajar dan mengajar.

Buku ini berisi berbagai hal mendasar tentang penempatan dan pengembangan pegawai. Langkah awal dalam menghasilkan Sumber Daya Manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan pegawai terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan/pegawai, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai/karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan/organisasi, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan SDM juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar yang mencakup keusangan (*obsolescence*); perubahan-perubahan Sosioteknis; perputaran tenaga kerja (*turnover*). Oleh karena itu Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi melalui usaha peningkatan kemampuan teknis dan moral pegawai/karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan pegawai dapat pula diwujudkan melalui pengembangan karier.

Penulis menyadari bahwa dalam mempersiapkan buku ini masih terdapat kekurangan. Namun, mudah-mudahan sumbangan pemikiran ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Akhirnya, dengan tulus hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang tua dan suami tercinta, ananda tercinta Muhammad Defri Syahputra dan Firly Nur Fitriani yang telah mendoakan dan memberi motivasi kepada penulis.

Penulis akan sangat menghargai dan berterima kasih, apabila pembaca berkenan memberi kritik dan saran yang berguna bagi penyempurnaan lebih lanjut, serta mudah-mudahan buku ini bermanfaat bagi para pembaca. Semoga Allah SWT melimpahkan taufik dan hidayah-Nya, memberi kekuatan lahir dan batin kepada kita semua, dan menerima apa yang kita lakukan sebagai bagian dari pengabdian kita kepada Negara dan wujud ibadah kita kepada Allah SWT.

Jatinangor, Agustus 2017

Rizki Amalia, S.STP, M.AP

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....		<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....		<b>iii</b>
<b>BAB I</b>	<b>RUANG LINGKUP MSDM</b> .....	<b>1</b>
	A. Pendahuluan .....	1
	B. Pengertian dan Definisi MSDM.....	2
	C. Manajemen dan Fungsi Manajemen .....	7
	D. Fungsi Umum dan Fungsi Operatif MSDM .....	10
<b>BAB II</b>	<b>PERENCANAAN SDM</b> .....	<b>27</b>
	A. Pengertian Perencanaan SDM .....	27
	B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM .....	30
	C. Langkah-langkah Perencanaan SDM .....	39
<b>BAB III</b>	<b>REKRUTMEN SDM/PEGAWAI</b> .....	<b>53</b>
	A. Pengertian dan Definisi Rekrutmen .....	53
	B. Tujuan Rekrutmen .....	58
	C. Konsep Rekrutmen .....	61
	D. Proses Rekrutmen .....	66
<b>BAB IV</b>	<b>SELEKSI SDM/PEGAWAI</b> .....	<b>70</b>
	A. Pengertian dan Definisi Seleksi SDM .....	70
	B. Dasar Seleksi .....	73
	C. Tujuan Seleksi .....	75
	D. Proses Seleksi .....	79
	E. Cara Seleksi .....	91
	F. Tantangan Proses Seleksi .....	98
<b>BAB V</b>	<b>PENEMPATAN SDM</b> .....	<b>102</b>
	A. Pengertian Penempatan SDM.....	102
	B. Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam	

	Penempatan Pegawai/Karyawan .....	105
	C. Bentuk-Bentuk Penempatan Pegawai/Karyawan.....	110
	D. Prosedur Penempatan Pegawai/Karyawan .....	112
<b>BAB VI</b>	<b>PEMBEKALAN SDM .....</b>	<b>118</b>
	A. Orientasi .....	118
	B. Sosialisasi .....	130
<b>BAB VII</b>	<b>ANALISIS JABATAN .....</b>	<b>137</b>
	A. Pengertian dan Pentingnya Analisis Jabatan .....	137
	B. Tujuan Analisis Jabatan .....	145
	C. Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan .....	154
	D. Berbagai Variasi Metode Analisis Jabatan .....	161
	E. Metode Analisis Jabatan Baru .....	169
	F. Deskripsi Pekerjaan .....	171
	G. Spesifikasi Jabatan ( <i>Job Spesification</i> ) .....	176
<b>BAB VIII</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM .....</b>	<b>180</b>
	A. Pengertian Pengembangan SDM.....	180
	B. Tujuan Pengembangan SDM .....	185
	C. Manfaat Pengembangan .....	190
	D. Prinsip Pengembangan .....	193
	E. Jenis, Peserta dan Metode Pengembangan .....	195
<b>BAB IX</b>	<b>PENDIDIKAN DAN PELATIHAN .....</b>	<b>209</b>
	A. Pengertian Diklat .....	209
	B. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan .....	214
	C. Tujuan Diklat .....	215
	D. Sasaran Diklat .....	228
	E. Proses Diklat .....	230
<b>BAB X</b>	<b>PENGEMBANGAN KARIER .....</b>	<b>237</b>
	A. Pengertian Karier .....	237

B. Jenis Jabatan dan Kepangkatan .....	244
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karier .....	247
D. Keuntungan Karier .....	251
E. Program Pengembangan Karier .....	255
F. Jenis-Jenis Karier .....	260
G. Persyaratan Karier .....	264
<b>BAB XI PENILAIAN PRESTASI KERJA (KINERJA) .....</b>	<b>268</b>
A. Pengertian Kinerja.....	268
B. Pengertian Penilaian Kinerja.....	271
C. Tujuan Penilaian Kinerja.....	277
D. Asas-Asas Penilaian Kinerja.....	280
E. Faktor Penghambat Penilaian Kinerja .....	282
F. Metode Penilaian Kinerja .....	284
G. Penilaian Kinerja PNS .....	290
H. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) .....	293
<b>BAB XII PEMELIHARAAN SDM.....</b>	<b>297</b>
A. Pengertian Pemeliharaan .....	297
B. Metode-Metode Pemeliharaan .....	300
C. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja .....	302
D. Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja .....	305
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keselamatan Kerja .....	308
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Kerja .....	312
G. Ruang Lingkup dan Syarat Keselamatan Kerja .....	314
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>320</b>

## **BAB I**

### **RUANG LINGKUP MSDM**

#### **E. Pendahuluan**

Sebelum membahas ruang lingkup penempatan dan pengembangan pegawai, ada baiknya ditelusuri terlebih dahulu pengertian dari ruang lingkup itu sendiri. Ruang lingkup merupakan suatu batasan. Dalam mempelajari dan memahami ruang lingkup penempatan dan pengembangan pegawai tidak terlepas dari mempelajari dan memahami ruang lingkup manajemen sumber daya manusia karena mempelajari penempatan dan pengembangan pegawai merupakan bagian dari mempelajari manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu pada bab awal terlebih dahulu di bahas tentang Manajemen sumber daya manusia.

Lingkup MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti yang dikatakan oleh Russel & Bernandin bahwa “...*all decisions which affect the workforce concern the organization's human resources management function*. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup (1) Rancangan Organisasi, (2) Staffing, (3) Sistem Reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/compliance, (4) Manajemen Performansi, (5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi; dan (6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.

Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan tersebut di rasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan manajer mencapai tujuan organisasi juga tergantung dari kemampuannya menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan akan berjalan dengan baik di tangan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan melaksanakan fungsi-fungsi tersebut.

## F. Pengertian dan Definisi MSDM

SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. (Schuler & Jackson 2006). Dalam istilah “manajemen personalia” terkandung pengertian bahwa karyawan (personalia) hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan dalam istilah **MSDM** terkandung pengertian bahwa karyawan (SDM) yang ada dalam perusahaan merupakan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, sehingga harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya.

Sumber daya manusia menempati kedudukan yang paling strategis dan penting di antara sumber-sumber lainnya. Melalui sumber daya manusia pula dapat menjadi titik sentral untuk mencapai keunggulan, daya saing individu, organisasi, perusahaan bahkan bangsa di pentas global dengan terus mengembangkan kompetensi, profesionalisme, komitmen dan integritas yang dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, mempelajari sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting sebagai dasar keilmuan dengan tujuan secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang/manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemafaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Mondy 2008). Sementara menurut Kinggundu (1989:146) Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah “*Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives*”. (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan penggunaan pegawai atau personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional dengan efektif). Selanjutnya T. Hani Handoko (1995:4) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “penarikan, seleksi, pengembangan,



pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif". Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Sedarmayanti (2017:3-4) menyatakan MSDM adalah pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Dalam mempelajari dan memahami manajemen sumber daya manusia dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan bawahan di dalam organisasi. Bawahan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, tetapi perlu disadari bahwa bawahan adalah manusia yang mempunyai kemampuan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi. Setelah dikembangkan, pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara stratejik, etis, dan bertanggung jawab sosial. (Werther & Davis 1996). Selanjutnya di sampaikan oleh Notoatmodjo (1998:110-111) bahwa Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa

## **BAB II**

### **PERENCANAAN SDM**

#### **I. Pengertian Perencanaan SDM**

Sebelum mempelajari pengertian perencanaan SDM, ada baiknya terlebih dahulu memahami pengertian tentang perencanaan itu sendiri. Perencanaan merupakan:

1. Kegiatan berfikir, merencanakan berarti melibatkan diri pada kegiatan konseptual sebelum tindakan dilakukan.
2. Pengambilan keputusan tentang hal yang akan dikerjakan di masa depan.
3. Melakukan dasar yang rasional untuk berbagai usaha/kegiatan masa depan dengan tujuan mempengaruhi dan mengendalikan perubahan yang akan terjadi.
4. Proses seleksi dan usaha mengaitkan antara fakta dan asumsi dalam penyusunan program kerja yang dirasakan perlu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Usaha persiapan yang terarah dan sistematis tentang kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
6. Upaya mencapai tujuan organisasi/perusahaan secara maksimal dan lebih menjamin organisasi/perusahaan dengan tersedianya SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan pada waktu dan tempat yang tepat.

Perencanaan SDM merupakan kualifikasi dalam menentukan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang termasuk jumlah SDM yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Oleh sebab itu, maka majaner SDM dituntut mampu memperkirakan suplai dan permintaan SDM.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga organisasi/departemen SDM dapat merencanakan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik. Menurut Andrew E. Sikula

(1981:145), Perencanaan SDM/tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi. Sementara Menurut Mondy dan Noe (1995) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan. Selanjutnya Walker (1992:59) secara luas mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi-kondisi yang berubah dan mengembangkan kegiatan atau kegiatan yang perlu untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Dari uraian pengertian di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan SDM: proses sistematis untuk mencocokkan pasokan pegawai internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu
2. Peramalan kebutuhan: penentuan jumlah, keterampilan dan lokasi pegawai yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam mencapai tujuan.
3. Perencanaan SDM: proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan.
4. Perencanaan SDM/perencanaan tenaga kerja: proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi/perusahaan agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan SDM merupakan bagian penting pada proses perencanaan strategis karena tidak saja membantu organisasi/perusahaan dalam menentukan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi membantu menentukan apa yang dicapai dengan SDM yang tersedia. Dalam perencanaan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana strategis

perusahaan. Perencanaan SDM perlu bagi organisasi/perusahaan supaya organisasi/perusahaan tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuan.

Pentingnya perencanaan SDM dapat dilihat dari:

1. Kepentingan Individu Pegawai

Dengan perencanaan SDM jelas, tegas, dan akurat maka setiap pegawai dapat mengetahui rencana manajemen SDM di tempat kerjanya. Perencanaan SDM dapat membantu organisasi/perusahaan dapat mengetahui hal berikut:

- a. Perencanaan SDM seperti apa yang diperlukan sekarang.
- b. Mengapa perencanaan SDM termaksud perlu dilakukan.
- c. Kapan waktu terbaik untuk bisa menjangkau dan menduduki karier.
- d. Dimana/divisi mana saja yang harus segera diimplementasikan perencanaan SDM.
- e. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam perencanaan SDM dan implementasinya.
- f. Bagaimana cara mengimplementasikan/melaksanakan perencanaan SDM yang sesuai harapan.

2. Kepentingan Organisasi.

Perencanaan SDM membantu pimpinan organisasi/perusahaan dalam meningkatkan efisiensi SDM dan produktivitas kerja sehingga organisasi/perusahaan mampu mencapai tujuan jangka panjang.

3. Kepentingan Nasional.

Perencanaan SDM penting bagi masyarakat karena merupakan sistem yang diikuti dalam seleksi dan penarikan SDM. Organisasi/perusahaan akan membutuhkan SDM mengikuti ketentuan yang berlaku secara nasional sehingga mampu bersaing dengan negara lain ditingkat internasional. Pegawai berpotensi dan dimanfaatkan pemerintah meningkatkan produktivitas nasional dan membantu program pemerintah.

Perencanaan SDM dalam organisasi/perusahaan tidak bersifat statis karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, lingkungan yang selalu berubah sehingga perencanaan SDM harus mengakomodasi gerak

perubahan. Oleh karena itu perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan tuntutan perubahan yang selalu berubah. Adapun kriteria perencanaan SDM yang baik meliputi:

1. Perencanaan SDM berkaitan langsung dengan tujuan yang hendak dicapai organisasi/perusahaan, karena sasaran organisasi/perusahaan mencapai tujuan yang telah dicapai.
2. Perencanaan untuk mencapai tujuan yang akan datang.
3. Perencanaan meliputi keputusan kegiatan / tindakan yang akan dilakukan.
4. Perencanaan memiliki perhitungan akurat, teruji, fleksibel, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara syarat perencanaan dikatakan baik, adalah :

1. Melalui rencana dapat lebih mempermudah setiap usaha untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
2. Penyusunan perencanaan harus ditangani oleh ahli yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai di bidangnya.
3. Perencanaan yang baik : hasil kombinasi antara *top down* dan *bottom up*.
4. Perencanaan harus berdasarkan data akurat dan uji coba.
5. Perencanaan perlu disertai program kerja.
6. Perencanaan perlu menggambarkan skala prioritas.
7. Perencanaan disusun dengan bahasa yang sederhana.
8. Perencanaan yang baik: fleksibel, sebagai antisipasi atas perubahan, kebijakan pemerintah dan kondisi yang tidak menentu.
9. Tersedia celah jika pada saat terpaksa dilakukan perubahan agar kegiatan organisasi/perusahaan tidak terganggu (fleksibel).
10. Perhitungkan kemungkinan faktor ketidakpastian.
11. Perencanaan realistis, mengabaikan keinginan pihak tertentu.

## **J. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM**

### **1. Tujuan Perencanaan SDM**

Setiap aktivitas dari fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai (Pemasaran, Keuangan, Operasional, dan Sumber Daya Manusia). Semua ini kemudian diturunkan dalam kegiatan perencanaan

### **BAB III**

#### **REKRUTMEN SDM/PEGAWAI**

##### **L. Pengertian dan Definisi Rekrutmen**

Penarikan (*Recruitment*) pegawai merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen pertama, yaitu pengadaan pegawai. Dalam proses pengadaan, tercakup kegiatan analisis jabatan yang menghasilkan gambaran dan syarat jabatan yang harus dipenuhi. Deskripsi pekerjaan menjelaskan rincian, tugas, tanggung jawab dan dalam kondisi bagaimana mestinya pekerjaan dilakukan, persyaratan pekerjaan menjelaskan syarat yang harus dipenuhi calon pegawai dalam memangku jabatan.

Penarikan (*Recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik. Menurut Hasibuan (2000:40), Penarikan tenaga kerja (pelamar) dipengaruhi oleh hal-hal berikut:

1. Balas jasa yang diberikan. Jika balas jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya bila balas jasa kecil maka pelamar sedikit.
2. Status karyawan. Jika status karyawan tetap maka pelamar relative banyak, tetapi apabila status karyawan honorer, pelamar sedikit.
3. Kesempatan promosi. Jika kesempatan promosi terbuka lebar, jumlah banyak, begitu juga sebaliknya.
4. *Job spesification*. Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, pelamar akan banyak. begitu juga sebaliknya.
5. Metode penarikan. Apabila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya dengan iklan.
6. Solidaritas perusahaan. Jika soliditas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.
7. Peraturan perburuhan. Jika peraturan perburuhan longgar, pelamar banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya usia tenaga kerja.
8. Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak, pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya banyak penganggur.

Rekrutmen berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan SDM organisasi dengan membantu calon/pekerja potensial untuk memutuskan apakah mereka memenuhi persyaratan pekerjaan, tertarik dengan posisi pekerjaan dan ingin bergabung dengan organisasi. Rekrutmen tidak sekedar menarik orang atau calon pekerja dari luar organisasi. Proses rekrutmen berawal dari dicarinya calon pekerja sampai diterimanya lamaran di meja. Dalam rekrutmen, organisasi seharusnya juga secara fair menjelaskan kepada calon pekerja dalam memutuskan bersedia atau tidak bergabung dengan organisasinya.

Rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu organisasi/perusahaan. Untuk menarik minat para pelamar untuk melamar terdapat beberapa metode atau cara yang digunakan. Tujuannya agar mendapat respon dari pelamar, sehingga yang melamar membludak atau melimpah. Berikut cara untuk menarik minat pelamar agar datang melamar (Kasmir, 2015:94), yaitu:

1. Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas tentang, nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
2. Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan kesan perusahaan bonafid. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memerhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran. Misalnya kesan untuk ukuran iklan yang terlalu kecil tentu berbeda ukuran iklan yang sedang atau besar.
3. Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafiditas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap bonafid. Di samping pemilihan media, juga yang harus diperhatikan jumlah media yang dipasang agar menjangkau pelamar yang lebih luas.
4. Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas atau reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

5. Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya satu minggu atau 10 hari, tujuannya agar informasi lebih menyebar dalam waktu yang relatif lebih lama.

Dengan menggunakan metode atau cara yang benar dalam menarik peminat untuk melamar dapat menguntungkan perusahaan/organisasi agar lebih leluasa memilih. Makin banyak pelamar yang datang menawarkan makin baik, apalagi sudah sesuai dengan syarat yang sudah ditentukan. Hanya saja dalam praktiknya sering kali pelamar yang melamar jumlahnya relatif lebih sedikit, terutama untuk jenis pekerjaan yang kurang diminati. Selain itu bisa saja pelamar yang datang sedikit akibat dari terlalu beratnya persyaratan yang ditetapkan, sehingga banyak yang tidak memenuhi syarat. Oleh karena itu perusahaan/organisasi harus pandai dalam menentukan persyaratan atau lainnya, terutama untuk wilayah tertentu.

Ada tiga pengaruh eksternal dalam rekrutmen, yaitu kondisi ekonomi, faktor politik dan hukum tindakan *affirmative* (Bernardin dan Russel, 1993).

#### 1. Kondisi Ekonomi

Penerimaan pegawai tergantung pada kemampuan keuangan atau anggaran pemerintah. Pada saat terjadi resesi ekonomi anggaran pemerintah menurun dan berdampak pada pengurangan rekrutmen pegawai. Menurut Klingner dan Nalbandian (1980), menjelaskan bahwa saat pertumbuhan ekonomi tinggi, maka: (a) sulit mencari pelamar yang berkualitas, (b) tingginya permintaan promosi di dalam organisasi dan rekrutmen pegawai-pegawai dari luar, dan (c) rekrutmen dilakukan secara terbuka dan terus menerus. Pada saat pertumbuhan ekonomi rendah, maka: (a) terjadi surplus pelamar yang berkualitas, (b) rendahnya permintaan promosi di dalam organisasi dan rekrutmen pegawai dari luar, dan (C) rekrutmen dilakukan secara terbatas.

#### 2. Faktor politik

Faktor politik mempengaruhi rekrutmen, karena perubahan dalam prioritas pemerintah. Contohnya, pergantian pemimpin politik akan berpengaruh terhadap program-program yang telah ditetapkan sebelumnya.



### 3. Hukum tindakan affirmative

Hukum ini mengharuskan pemerintah/organisasi publik lebih terbuka terhadap pekerjaan-pekerjaan yang lowong. Mereka harus merekrut pegawai dengan memberikan kesempatan yang sama terhadap semua warga negara mengenai pekerjaan yang lowong itu, terutama kepada kelompok-kelompok minoritas, wanita, dan orang-orang cacat fisik.

Menurut Siagian (2006:102),” rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”. Selanjutnya Flippo (1984): *Recruitmen is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational*. (Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi). Kemudian menurut Hasibuan (2000:40), rekrutmen adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Dalam rekrutmen, dikenal adanya 2 (dua) pendekatan yaitu:

1. *Prospecting theory of recruitment* (pencarian); Menurut teori ini rekrutmen dapat dilakukan sebagai sebuah proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon karyawan.
2. *Mating theory of recruitment* (pasangan); Teori ini mengemukakan bahwa calon karyawan maupun manajer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka.

Agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi yaitu:

1. Adanya sebuah media komunikasi
2. Adanya kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja organisasi
3. Adanya motivasi untuk melamar.

Kegiatan rekrutmen diawali dari lamaran calon karyawan/pekerja yang dicari dan diakhiri dengan diterima atau ditolaknya calon karyawan/pekerja tersebut. Jadi proses rekrutmen terpisah dari proses seleksi. Proses seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen dilakukan.

Ada tiga langkah esensi untuk menterjemahkan kebutuhan-kebutuhan pegawai yang akan datang ke dalam kebutuhan operasional tertentu, yaitu, analisis jabatan, data selang waktu dan *yield ratio*. (Bernardin dan Russel, 1993).

#### 1. Analisis jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses, metode, dan tehnik untuk memperoleh data jabatan. Analisis jabatan biasanya dijadikan pedoman dalam penataan kelernbagaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai suatu organisasi. Tujuan analisis jabatan biasanya untuk penataan dan pembinaan serta evaluasi kelernbagaan kepegawaian, kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Rekrutmen dan perencanaan sumber daya manusia mengandalkan dua aspek dari informasi analisis jabatan yang mengidentifikasi keterampilan-keterampilan tertentu (*critical skills*) pegawai yang akan direkrut. *Pertama*, deskripsi pekerjaan, memberikan uraian tentang tanggung jawab, kewajiban dan tugas yang harus dilakukan oleh pegawai. *Kedua*, spesifikasi pekerjaan, yang menguraikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta karakteristik lain dari pelamar.

Setelah perencanaan sumber daya manusia menentukan jumlah pegawai yang akan diterima dan berbagai persyaratannya, maka pihak yang bertanggung jawab terhadap rekrutmen perlu mengetahui kapan dimulai proses rekrutmen dan bagaimana memperluas informasi tersebut. Hal ini dapat dilihat pada data selang waktu dan *yield ratio*.

#### 2. Data selang waktu

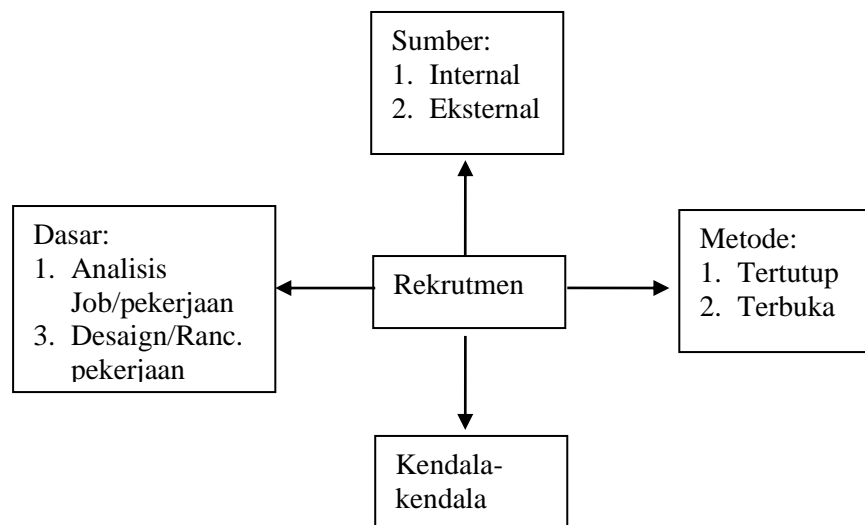
Data selang waktu (*time lapse data*) meliputi rata-rata waktu yang telah digunakan sejak pengambilan keputusan merekrut pegawai. Data selang waktu ini ditentukan oleh kuantitas dan kualitas pegawai yang akan direkrut, serta ditentukan oleh cakupan wilayah. Dalam hal ini, semakin banyak jumlah pegawai yang akan direkrut, maka semakin lama waktu digunakan dalam rekrutmen.

akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

## N. Konsep Rekrutmen

Konsep merupakan suatu abstraksi dari ciri-ciri sesuatu yang mempermudah komunikasi antar manusia dan memungkinkan manusia untuk berpikir. Konsep dalam rekrutmen/penarikan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Konsep Penarikan

Konsep penarikan/rekrutmen secara ringkas di bahas di bawah ini:

### 1. Penentuan Dasar Rekrutmen

Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan

## **BAB IV**

### **SELEKSI SDM/PEGAWAI**

#### **P. Pengertian dan Definisi Seleksi SDM**

Seleksi SDM/pegawai merupakan tindak lanjut dari rekrutmen pegawai. Melalui kegiatan seleksi personel, organisasi membuat keputusan siapa-siapa saja yang diterima. Seleksi dimulai setelah berakhirnya proses rekrutmen pegawai. Dengan demikian, seleksi pegawai diawali dengan penerimaan lamaran sampai pada keputusan menerima atau menolak calon pegawai tersebut.

Proses seleksi pegawai sangat bervariasi pada organisasi satu dengan organisasi lain dan pekerjaan satu dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan setelah pelamar yang memenuhi syarat terkumpul. Pelaksanaan seleksi merupakan salah satu bagian penting dalam aktivitas atau kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia terutama untuk pengadaan tenaga kerja, karena dengan adanya seleksi maka akan menghasilkan pegawai/karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan baik dan segi jumlah maupun mutu, yang akan menjamin kelancaran tugas-tugas dan jalannya aktivitas.

Berikut definisi seleksi menurut para ahli, yaitu:

1. Menurut Sirait (2006:69): “Seleksi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak”.
2. Menurut Hasibuan (2000:47), “seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan suatu perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan”.
3. Menurut Nitisemito (2000:225), “seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dalam jumlah yang cepat pula dari calon -calon yang dapat ditariknya”.

4. Simamora (2004) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.
5. Menurut Dale Yoder (1981-p 291), *Selection is the process by which candidates for employment are divided into two those who be offered and who will not.* (Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak).
6. Rivai (2011:159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya SDM yang diterima memenuhi syarat jabatan. Seleksi SDM sangat penting karena:

1. Kinerja organisasi/perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM.
2. Seleksi yang efektif sangat penting karena dana yang diinvestasikan untuk menarik/mengangkat SDM sebagai pegawai sangat besar.
3. Globalisasi disertai revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan persaingan yang semakin ketat memerlukan SDM berkualitas tinggi sehingga seleksi memegang peran penting.

Pihak manajemen sumber daya manusia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk keberlangsungan proses seleksi dengan efektif. Proses seleksi perlu berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan jumlah, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik-karakteristik lain dari pegawai yang akan diterima. Jumlah pegawai yang akan diterima ditetapkan

berdasarkan jumlah jabatan atau pekerjaan yang lowong. Demikian pula halnya dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang ditetapkan dengan deskripsi dan spesifikasi tertentu.

Pada birokrasi pemerintah hal-hal tersebut di atas, selama ini belum menjadi perhatian utama. Dokumen analisis jabatan sulit ditemui di instansi pemerintah, padahal dokumen ini menjadi pedoman dalam rekrutmen dan seleksi pegawai. Proses seleksi yang kurang baik dapat menyebabkan pegawai kurang profesional dan hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor yang mempengaruhi, misalnya campur tangan dari berbagai pihak.

Untuk menghindari atau meminimalkan terjadinya kesalahan yang tidak diinginkan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan sebelum melakukan proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Menyiapkan tenaga Sumber Daya Manusia (SDM)

Artinya menyediakan tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi. Dalam hal ini SDM yang memenuhi kualifikasi sebagai ketua tim maupun anggota, baik dari segi jumlah, kemampuan, keahlian, pengalaman maupun pendidikannya. Di samping itu, juga harus memiliki loyalitas, etika dan moral yang baik. Hal ini perlu disiapkan agar jangan sampai terjadi proses seleksi ada yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan.

2. Menyiapkan peralatan yang akan digunakan

Artinya menyiapkan peralatan tes yang akan digunakan seperti kursi, meja, ruangan, materi atau alat-alat tes yang sesuai dengan tes yang akan dihadapi. Peralatan ini penting agar tes yang dilakukan memenuhi harapan yang diinginkan. Tersedianya peralatan tes akan memberikan kenyamanan kepada peserta tes untuk menjawab tes-tes yang diberikan. Demikian juga dengan alat-alat tes yang digunakan haruslah memenuhi standar tes, sehingga hasilnya maksimal.

## BAB V

### PENEMPATAN SDM

#### T. Pengertian Penempatan SDM

Langkah awal dalam menghasilkan Sumber Daya Manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan/pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan/pegawai, baik penempatan karyawan/pegawai baru maupun karyawan/pegawai lama pada posisi jabatan baru.

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

1. Tingkat validitas yang berbeda dan keterkaitan kerja yang berbeda
2. Masing-masing metode mempunyai tingkat reliabilitas atau kekonsistenan angka bagi seorang pelamar dibandingkan waktu
3. Metode tersebut mempunyai tingkat biaya yang bervariasi, dari yang mulai tidak mahal hingga biaya yang sangat mahal
4. Orientasi nilai (efiensi, kepentingan, keadilan) dari sebuah organisasi juga mempengaruhi dalam pemilihan metode penempatan

Ada beberapa pengertian penempatan (*placement*) menurut para ahli antara lain :

1. Menurut Rivai (2004:211), “Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.
2. Menurut Sastrohadiwiryono (2002:162): “Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya”.
3. Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:151) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah: “Penempatan suatu kebijakan yang

diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu”.

4. Menurut Mathis & Jackson (2006:262), “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”.
5. Menurut Marihot T. E. Hariandja (2005 : 156), “Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.

Pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan karyawan/pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan/pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai. Penempatan ini harus di dasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*the right man in the right place and the right man behind the right job*”.

Tujuan dari penempatan pegawai adalah agar pegawai/karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Hal ini sesuai dengan pendapat Memoria dalam Vitzhal Rivai (2005:169), penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi. Sedangkan maksud diadakan penempatan pegawai/karyawan adalah untuk menempatkan pegawai/karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:



## **BAB VI**

### **PEMBEKALAN SDM**

#### **A. Orientasi**

Setelah proses seleksi dan penempatan dilakukan, tugas organisasi selanjutnya adalah membantu karyawan/pegawai baru menyesuaikan diri dengan organisasi dan pekerjaannya. Untuk membantu proses penyesuaian diri ini, diadakan program orientasi karyawan/pegawai yang akan memperkenalkan karyawan/pegawai baru dengan peranan mereka, organisasi itu sendiri, kebijakan organisasi dan dengan karyawan/pegawai lainnya.

Alasan dilakukannya orientasi adalah:

1. Rasa cemas yang mendalam pada diri karyawan/pegawai baru, Harapan yang tidak pasti / tidak realistis.
2. Gegar budaya (perbedaan lingkungan, mengikuti aturan perusahaan), Perbedaan kepribadian (proses pengenalan).
3. Menciptakan dinamika karyawan/pegawai untuk berfikir positif dan menuju ke arah positif.

Pada umumnya, karyawan/pegawai akan merasa sedikit was-was selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis : 1980) antara lain :

1. Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian
2. Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula.
3. Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi

Tak ada format yang jelas tentang materi yang harus diberikan pada program orientasi, namun mengacu pada Astra International dalam buku panduannya menyebutkan bahwa program orientasi meliputi :

1. *Company* yaitu memahami visi, misi, nilai inti, organisasi dan sistem manajemen yang digunakan.
2. *Customer & competitor* dengan fokus materi pada pengenalan siapa pelanggan dan pesaing perusahaan.
3. *Customes & manners* yaitu berisi kebiasaan dan peraturan tak tertulis.
4. *Teams* dengan materi pengenalan karyawan dan pekerjaan / proses kerja di bagiannya.
5. *Company regulations* yaitu pengenalan etika kerja, serta peraturan-peraturan perusahaan yang tertulis.
6. *Job* yaitu pengenalan pekerjaan yang akan dilakukan.
7. *Facilities* yaitu pengenalan tentang segala macam fasilitas perusahaan dalam rangka menunjang kerja.

Format orientasi bersifat unik untuk setiap organisasi/perusahaan. Namun beberapa kegunaan dasar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Situasi kerja*. Karyawan baru perlu mengetahui bagaimana jabatannya diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan-tujuan perusahaan.
2. *Kebijakan dan Aturan Perusahaan*. Para karyawan harus memahami kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan yang terkait dengan jabatannya masing-masing.
3. *Kompensasi*. Para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistem imbalan.
4. *Budaya Perusahaan*. Budaya perusahaan mencerminkan panduan perilaku bagi para karyawan yang meliputi segala sesuatu mulai dari cara berpakaian hingga cara berbicara.
5. *Keanggotaan Tim*. Kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dan berkontribusi dalam tim perlu diperkuat.

6. *Pengembangan Karyawan.* Para karyawan perlu disadarkan akan pentingnya kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus-menerus berubah.
7. *Sosialisasi.* Untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.

Orientasi (pembekalan) adalah bentuk pelatihan yang ditujukan untuk karyawan/pegawai baru, masa pengenalan agar tidak kaku dan mudah beradaptasi pada lingkungan baru. Orientasi dapat didefinisikan:

1. *Familiarization with and adaption to a situation or an environment* (Pengakrabarn dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan). (Cascio, 1995: 239).
2. *The activities involved introducing new employees to the organization and thier work units* (Aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka). (Decenzo & Robbins, 1994: 230-231).
3. *Familiarize employees with their role, their organization, its policies, and other employees.* (Mengakrabkan karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi, dan karyawan lain) (Werther & Davis, 1996: 251).
4. Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau suatu lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/perusahaan. (H. Hadari Nawawi 2008:208).
5. Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. (Sedarmayanti, 2007: 115)

Tujuan pelaksanaan orientasi menurut Sedarmayanti (2017:65) adalah:

1. Mengenalkan pegawai baru dengan ruang lingkup perusahaan dan kegiatannya.
2. Memberi informasi penting tentang peraturan, kebijakan dan ketentuan perusahaan.
3. Menghindarkan kemungkinan timbulnya kekacauan yang dihadapi pegawai baru atas tugas dan pekerjaan baru diserahkan kepadanya.

## BAB VII

### ANALISIS JABATAN

#### X. Pengertian dan Pentingnya Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan kegiatan penting dalam pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena analisis jabatan menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam hal rekrutmen pegawai, promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan pegawai maupun pemberian intensif bagi pegawai. Analisis jabatan biasanya digunakan sebagai panduan penataan kelembagaan, penataan pegawai, dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Analisis jabatan dilakukan pada saat:

1. Organisasi dibentuk/didirikan
2. Diciptakan pekerjaan/jabatan baru
3. Pekerjaan/jabatan berubah secara signifikan sebagai akibat teknologi baru, metode baru, prosedur/sistem baru.

Analisis jabatan sering disebut analisis pekerjaan, analisis tugas, dan analisis aktivitas/penelitian kerja. Secara sistematis, analisis pekerjaan mengumpulkan data dan membuat pertimbangan semua informasi penting yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan terhadap aktivitas SDM. Analisis pekerjaan bertujuan menyediakan pemahaman mendalam tentang isi dan persyaratan pekerjaan/jabatan bagi manajemen.

Analisis jabatan terdiri atas “job” dan “analysis”. Job diterjemahkan: Jabatan, pekerjaan, tugas dan kegiatan pekerjaan. Analisis berarti memisahkan/menguraikan jabatan dalam bagian/tugas. Istilah lain yang ada hubungannya dengan analisis jabatan adalah tugas (*task*), posisi (*position*), jabatan (*job*), okupasi (*accupation*), uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), dan evaluasi jabatan (*job evaluation*). Berikut secara ringkas, pembahasan istilah tersebut, adalah:

- **Tugas:**  
Tugas yang sering digunakan untuk menggambarkan satu bagian/satu unsur dalam suatu jabatan.
- **Posisi/kedudukan:**  
Sekelompok tugas yang dilimpahkan kepada seseorang. Banyaknya posisi dalam perusahaan adalah sebanyak pegawai dalam perusahaan itu.
- **Jabatan:**  
Sekelompok posisi yang sama dalam jenis dan tingkatannya.
- **Okupasi:**  
Sekelompok jabatan yang sama dalam jenis pekerjaan dan ditemukan di lingkungan perusahaan. Suatu okupasi adalah suatu golongan pekerjaan yang ditemukan dalam banyak perusahaan.
- **Analisis jabatan:**  
Proses pengkajian dan pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan tanggung jawab jabatan/pekerjaan tertentu. Analisis jabatan merupakan prosedur untuk mengumpulkan, mengolah, menginterpretasikan, dan mengumpulkan segala fakta relevan dengan pekerjaan secara sistematis.
- **Analisis pekerjaan:**  
Proses menggunakan teknik dan metode tertentu untuk mendapatkan data pekerjaan, menguraikan, mengolah, menyimpulkan dan menyusun kembali menjadi informasi jabatan. Analisis pekerjaan: prosedur yang faktanya berhubungan dengan masing-masing pekerjaan, seperti: tugas, proses, peraturan, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat pekerjaan. Analisis pekerjaan mencoba mengupas pekerjaan dengan memberi jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan dilaksanakan. Oleh karena itu, analisis pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan dan syarat orangnya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan dimanfaatkan untuk keperluan di bidang kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993), analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai suatu jabatan/pekerjaan. Menghimpun informasi mengenai suatu pekerjaan tertentu dilakukan oleh seorang analis jabatan. Analis jabatan merupakan orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi. Selanjutnya, menurut Pynes (2009), analisis jabatan adalah *a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to performe a job successfully and make judgments about the nature of a specific job*. Analisis jabatan dilakukan untuk keberhasilan pelaksanaan jabatan atau pekerjaan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan informasi tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik-karakteristik lain jabatan tersebut. Adanya informasi tersebut akan memudahkan dalam menentukan siapa-siapa yang layak untuk menduduki jabatan tersebut.

Kemudian Dale Yoder (1981-54) menyatakan: “ *Job analysis is the prosedur by Which the facts with respect to each job are systematically discover and noted. It is some times called job study, suggesting the care with which tasks, process, responisibilities and personel requirement are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristic of employees, using physical examinations test, interviews, and other procedures for this purpose.* ( Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan yang memengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggungjawab, dan kebutuhan pegawai).

Selanjutnya menurut Sedarmayanti, (2010: 145), Analisis Jabatan:

1. Proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur poko yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu.
2. Proses sistematis menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi.
3. Prosedur sistematis mengidentifikasi:
  - a. Tugas yang diperlukan dalam jabatan.

- b. Kondisi lingkungan (fisik dan sosial) tempat tugas dijalankan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses untuk memperoleh dan menentukan rincian informasi tentang suatu pekerjaan meliputi:

1. Uraian pekerjaan
2. Tugas-tugas yang harus dilakukan
3. Persyaratan yang dibutuhkan
4. Standar pencapaian pekerjaan.

Analisis jabatan menghasilkan dua jenis informasi, yaitu:

1. Deskripsi jabatan:

Dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan/jabatan. Deskripsi jabatan memuat informasi tentang:

- a. Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, kode jabatan).
- b. Tanggal analisis jabatan
- c. Ringkasan jabatan
- d. Tugas yang dijalankan

2. Spesifikasi Jabatan:

Kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan berisi informasi tentang:

- a. Persyaratan pendidikan
- b. Pengalaman
- c. Sifat kepribadian
- d. Kemampuan fisik

Sebagaimana telah diuraikan di atas, bahwa informasi analisis jabatan sangat dibutuhkan dalam hal identifikasi jabatan, ringkasan jabatan (*job summary*), kewajiban-kewajiban tugas dan akuntabilitas-akuntabilitas, dan spesifikasi jabatan atau informasi standar jabatan (Bernardin dan Russel, 1993; Pynes, 2009).

Analisis jabatan dalam suatu organisasi yang berskala kecil belum begitu penting, karena pekerjaannya masih sederhana, pekerjaan masih terbatas dan keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya

## **BAB VIII**

### **PENGEMBANGAN SDM**

#### **A. Pengertian Pengembangan SDM**

Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (penduduk) yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non-fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apa pun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non-fisik (kualitas nonfisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini juga dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik tersebut, maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Dari uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia.



Apabila berbicara secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*). Sumber daya manusia atau karyawan di suatu lembaga ini juga sangat penting perannya dalam mencapai keberhasilan lembaga atau departemen dimaksud. Analog dengan uraian secara mikro, maka fasilitas yang canggih dan lengkap pun belum merupakan jaminan akan keberhasilan lembaga itu, tanpa diimbangi kualitas dari karyawan/pegawai yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Hal ini pun dapat dilihat misalnya, perusahaan-perusahaan asing yang hanya mempekerjakan beberapa orang saja, hasilnya lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan nasional yang karyawan/pegawainya lebih banyak dengan fasilitas yang lengkap pula.

Di pihak lain suatu departemen atau lembaga di tengah-tengah masyarakat sudah barang tentu mempunyai misi dan tujuannya masing-masing. Untuk mencapai misi dan tujuan ini maka direncanakan kegiatan atau program-program, dan selanjutnya untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan tenaga yang profesional atau berkualitas baik. Di samping itu, departemen atau lembaga di dalam masyarakat harus berpacu. Ditemukan peralatan-peralatan baru, fasilitas-fasilitas baru dan sebagainya, maka apabila lembaga-lembaga tersebut ingin mengikuti arus zaman, maka harus memiliki hal tersebut. Konsekuensinya tenaga yang dimilikinya harus disesuaikan, paling tidak diberikan pelatihan agar pemakaian alat baru tersebut dapat secara efisien. Hal ini semua membuktikan bahwa sumber daya manusia didalam suatu lembaga atau departemen di dalam masyarakat memerlukan peningkatan atau pengembangan, agar dicapai suatu hasil kerja yang optimal.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri

dari perencanaan (*planning*) pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*).

Menurut Moekijat (1991:8), Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan demikian potensi masing-masing auditor tidaklah bersifat pasif, melainkan dinamis. Selanjutnya Nawawi dan Martini (1990:176) mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai upaya memberikan kesempatan kepada setiap personil sebagai tenaga kerja untuk mewujudkan potensinya secara maksimal melalui kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan volume dan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kemudian Sedarmayanti (2010:163) mengemukakan bahwa pengembangan adalah usaha mengurangi atau menghindari terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan SDM juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar yang mencakup keusangan (*obsolescence*); perubahan-perubahan sosioteknis; perputaran tenaga kerja (*turnover*). Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan (*development*) adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis dan moral karyawan/pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan dapat dilihat sebagai

pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan sebelumnya.

Dalam menghadapi tantangan, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam *human capital*. Investasi terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja. Esensi investasi dalam *human resource development* adalah pengeluaran yang ditunjukkan pada peningkatan kapasitas produktif manusia. Justifikasi logis pengeluaran adalah pegawai yang sehat, terdidik dan terampil menjadi pegawai produktif. Untuk mengadakan pelaksanaan pengembangan pegawai, dibedakan menjadi pegawai yang bekerja di bidang teknis operasional dan pegawai yang bekerja di bidang manajerial. Pengembangan masing-masing pegawai berbeda, aspek materi pengembangan dan cara pengembangannya.

Menurut Notoadmodjo (1998:8), Proses pengembangan sumber daya manusia adalah "*conditio sine quanon*", yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (internal dan eksternal).

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

##### a. Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan

## **BAB IX**

### **PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

#### **A. Pengertian Diklat**

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai atau karyawan lazim disebut Pusdiklat (pusat pendidikan dan pelatihan).

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan tergantung pada adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh organisasi. Kesenjangan ini muncul pada saat tidak adanya kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Demikian pula, kesenjangan terjadi pada saat organisasi menerima pegawai-pegawai baru dan perubahan lingkungan organisasi, seperti perubahan permintaan para pelanggan, serta perubahan teknologi.

Pada saat organisasi menerima pegawai baru, maka pada saat itu organisasi perlu mempertimbangkan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru tersebut. Hal ini dikarenakan pegawai baru tersebut berasal dari lembaga pendidikan yang belum tentu responsif terhadap kebutuhan organisasi terkait keterampilan yang diperlukan. Idealnya pegawai yang baru. Kenyataannya organisasi setelah menerima pegawai baru langsung memasukkan mereka pada lembaga pendidikan dan pelatihan yang telah disiapkan, apakah pendidikan dan pelatihan dilakukan sendiri oleh organisasi itu atau dilakukan di luar organisasi (ditangani langsung lembaga pendidikan yang profesional).

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan diperlukan pada saat terjadi peningkatan permintaan pelanggan maupun perubahan teknologi yang digunakan. Permintaan pelanggan atau konsumen yang berubah memerlukan peningkatan keterampilan pegawai guna memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

Hal lain yang menuntut organisasi untuk melakukan pendidikan dan pelatihan pada pegawainya adalah adanya perubahan teknologi yang perlu diadaptasi oleh organisasi. Misalnya, penggunaan teknologi komputer yang menggantikan pernakaian mesin ketik. Pegawai yang biasanya menetik dengan mesin ketik biasa, maka harus dilatih untuk menggunakan komputer begitu pula pada bagian pengolahan data atau informasi secara manual harus dilatih mengoperasikan komputer.

Pentingnya pelatihan dikemukakan Laurence J. Peter & Raymond Hull (dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde, 1987), yang mengatakan kurang lebih sebagai berikut: dalam suatu hirarki dari suatu organisasi, setiap pegawai cenderung menduduki struktur yang lebih tinggi, dan pada saat itu pegawai tersebut berada pada tingkat yang tidak berkompeten (*uncompetence*). Hal ini berarti setiap pegawai yang dipromosikan akan menduduki jabatan tertentu, pada saat itu pegawai tersebut tidak memahami dengan baik (*uncompetence*) pekerjaan atau jabatan yang akan dipangkunya. Konsekuensi dari hal ini agar setiap pegawai yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan. Contohnya: setiap pegawai negeri yang akan menduduki eselon I harus telah menempuh pendidikan SESPANAS, setiap pegawai negeri sipil yang akan menduduki jabatan struktural, maka harus terlebih dahulu mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dipersyaratkan oleh jabatan itu.

Secara garis besar pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai akuisisi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitudes*) yang memampukan manusia untuk mencapai tujuan individual dan organisasi saat ini dan di masa depan (Bambrough, 1998:1). Menurut Walker (1992), Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebijakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia organisasi guna menghadapi tantangan masa depan. Sementara menurut terminologi lain, Diklat dipisahkan secara tegas, yakni Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus

memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi menurut Notoatmodjo (1998:27), antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
2. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.
4. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Agar pendidikan dan pelatihan dapat lebih efektif dalam pengembangan manajemen kualitas perlu ada rencana belajar strategis, antara lain:

1. Berapa dana yang harus dikeluarkan

2. Bagaimana cara memberikan program pendidikan dan pelatihan
3. Siapa yang harus menerima pendidikan dan pelatihan
4. Berapa banyak pendidikan dan pelatihan yang akan dibutuhkan untuk mencapai tingkat pendidikan dan pelatihan.
5. Jenis pendidikan dan pelatihan apa yang harus diberikan guna menerapkan program perbaikan kualitas.

(Sedarmayanti 2017:122).

Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti yang telah di uraikan sebelumnya, bukanlah semata-mata bagi karyawan atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan. Oleh sebab itu pusat pendidikan dan pelatihan disetiap institusi tugas pokoknya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan dilingkungan institusi tersebut dan akhirnya juga membawa dampak terhadap pengembangan organisasi atau institusi yang bersangkutan.

Organisasi perlu memperhatikan situasi-situasi yang dapat berimplikasi terhadap pendidikan dan pelatihan. Situasi-situasi organisasi yang memerlukan Pendidikan dan Pelatihan menurut Bernardin dan Russel (1993) seperti:

1. Meningkatnya kompetisi global dan domestic

Dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Para manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengan teknik-teknik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.

2. Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi

Salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang

## BAB X

### PENGEMBANGAN KARIER

#### A. Pengertian Karier

Sudah hampir dapat dipastikan bahwa seseorang yang bekerja memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai, baik pada saat mulai masuk bekerja dan selama dia bekerja di suatu perusahaan/organisasi. *Pertama* pada saat mulai bekerja, kebanyakan dari pegawai/karyawan berpikir bahwa tujuannya bekerja hanyalah untuk mendapatkan pendapatan, artinya bekerja untuk memperoleh uang semata. *Kedua* sebagian lagi berpikir bahwa tujuan bekerja untuk menjaga gengsi biar tidak dianggap menganggur. Dan *ketiga* sebagian lagi bekerja secara bersungguh-sungguh, artinya di samping untuk mendapatkan pendapatan dengan segala fasilitas yang dimiliki juga untuk mendapatkan suatu posisi atau jabatan yang terbaik selama ia bekerja di perusahaan tersebut. Tujuan seperti ini berarti si karyawan sudah memikirkan jenjang karier yang akan dicapai sejak dia mulai diterima bekerja.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa apa pun tujuan seseorang bekerja, apakah karena penghasilan, gengsi atau sebagai batu loncatan, pada akhirnya pasti akan memikirkan jenjang kariernya. Jenjang karier menjadi begitu penting dalam bekerja bagi karyawan/pegawai karena dengan jenjang karier berarti memikirkan masa depannya di organisasi/perusahaan tersebut. Artinya dengan karier yang meningkat, maka secara otomatis penghasilan dan kesejahteraannya juga meningkat. Lebih dari itu naiknya gengsi, dan harga diri karyawan/pegawai yang akan membuatnya dihormati apabila karier karyawan/pegawai tersebut meningkat.

Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang jalur kariernya tidak baik, tentu penghasilan yang diperolehnya tidak meningkat sebanyak karyawan/pegawai yang kariernya meningkat. Gengsi dan harga dirinya pun jauh lebih rendah dari karier mereka yang meningkat. Hal inilah yang akan memotivasi karyawan/pegawai untuk berusaha meningkatkan kariernya, sehingga kehormatan dan kewibawaannya juga meningkat. Jadi, pada



akhirnya tujuan seseorang untuk bekerja tiada lain untuk memperoleh jenjang karier yang lebih baik.

Dalam praktiknya untuk memperoleh jenjang karier bukanlah jalan yang mudah. Banyak persyaratan yang harus dipenuhi sehingga seseorang dipertimbangkan untuk kariernya meningkat. Misalnya persyaratan tentang tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan, keterampilan yang dimiliki, komitmen terhadap perusahaan/organisasi, motivasi kerja, loyalitas terhadap organisasi/perusahaan serta prestasi kerja yang diperolehnya.

Banyak faktor yang menentukan jenjang karier seseorang di suatu organisasi/perusahaan. Faktor utama jenjang karier seseorang ditentukan oleh karyawan itu sendiri. Artinya yang menentukan baik tidaknya karier seseorang adalah karyawan itu sendiri. Mereka harus merencanakan kariernya sebaik mungkin mulai daripada saat masuk bekerja. Dengan perencanaan karier yang baik maka peningkatan karier akan lebih mudah dicapai. Sebaliknya bagi pegawai/karyawan yang tidak merencanakan kariernya sejak awal, bukan tidak mungkin akan ketinggalan dengan mereka yang memang sejak awal sudah merencanakan kariernya secara matang.

Sementara itu pihak perusahaan/organisasi hanyalah sebagai fasilitas terhadap karier seseorang. Perusahaan/organisasi memang memiliki program karier untuk karyawan/pegawainya. Dalam hal ini perusahaan/organisasi menentukan syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk peningkatan suatu jabatan tertentu. Termasuk dalam hal ini perusahaan/organisasi juga menentukan besarnya kompensasi kesejahteraan lainnya yang diperoleh untuk suatu jabatan tertentu. Oleh karena itu, karyawan/pegawai juga harus memerhatikan segala persyaratan yang kemungkinan ditentukan oleh perusahaan/organisasi.

Hanya saja terkadang perlu dicermati, dalam prakteknya terdapat beberapa kendala dalam perencanaan karier karyawan/pegawai. Kendala datang dari pribadi karyawan/pegawai yang bersangkutan yang tidak peduli dengan pemenuhan persyaratan karier. Misalnya ada karyawan/pegawai yang tidak memedulikan karier (cuek) di perusahaan/organisasinya atau karena ketidakmampuan untuk memenuhi persyaratan yang harus dipenuhi.

Kendala lain datang dari pribadi pimpinan organisasi/perusahaan terhadap bawahannya, misalnya adanya unsur subjektivitas dalam penilaian. Bahkan terkadang peraturan perusahaan/organisasi juga ikut membatasi karier seseorang dengan alasan tertentu. Artinya secara tidak tertulis ada diskriminasi yang berlatar belakang, suku, agama, asal daerah, kebangsaan, bahasa, alumni dan lainnya. Hal ini relatif sulit untuk dihilangkan, namun dapat diminimalisir sekecil mungkin. Karena kalau hal ini terjadi maka akan dapat merendahkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Bahkan bukan tidak mungkin akan terjadi tingkat *turnover* karyawan meningkat yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan/organisasi itu sendiri.

Secara umum, menurut Kasmir (2015: 172-173) kendala-kendala yang dihadapi organisasi/perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karier karyawan/pegawai bervariasi tergantung dari kondisi organisasi/perusahaan. Adapun kendala-kendala tersebut, antara lain:

1. Sikap diskriminatif

Artinya adanya perbedaan dalam penilaian karena pertimbangan tertentu, terutama untuk perusahaan keluarga, atau sahamnya dimiliki oleh sekelompok orang yang berlatar belakang tertentu. Rasa kedaerahan, suku, agama bahkan alumni terkadang menjadi pertimbangan yang tidak tertulis, dan sering lebih dominan untuk dilakukan.

2. Tidak objektif

Artinya dalam pelaksanaan sering kali pihak penilai bersikap tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pertimbangan ini bersifat individu karena sesuatu hal yang ada dalam diri si penilai yang kebenaran menurutnya sendiri. Akibatnya sering kali seseorang yang seharusnya kariernya meningkat malah terhambat karena sikap yang tidak atau kurang objektif tersebut.

3. Formasi jabatan

Artinya jabatan yang tersedia terkadang tidak mampu menampung promosi yang seharusnya diberikan, misalnya karena skala perusahaan/organisasi yang tidak terlalu besar. Akibatnya persyaratan untuk jabatan tertentu menjadi lebih berat.

## **BAB XI**

### **PENILAIAN PRESTASI KERJA (KINERJA)**

#### **A. Pengertian Kinerja**

Sudah dapat dipastikan hampir setiap orang yang bekerja, ingin melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Bahkan jika perlu memberikan hasil yang lebih baik dari yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktiknya terkadang masih terdapat karyawan/pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain tidak mampu untuk menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan.

Karyawan/pegawai yang melaksanakan beban yang diberikan, biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan. Misalnya, untuk memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaannya. Lebih dari itu adalah memenuhi rasa tanggung jawab yang diberikan, sehingga harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Kemudian tujuan lainnya adalah untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian pekerjaannya. Yang tidak kalah pentingnya adalah untuk memperoleh pencapaian jenjang karier yang lebih baik seperti yang telah direncanakan sebelumnya.

Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk satu atau beberapa periode tertentu. Artinya karyawan/pegawai akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu misalnya 1 (satu) semester atau 1 (satu) tahun. Kinerja per periode ini kemudian dikumpulkan untuk beberapa periode yang tujuannya adalah untuk melihat prestasi karyawan yang bersangkutan selama jangka waktu tertentu. Dengan demikian, prestasi yang diterima akan terlihat apakah terjadi peningkatan, tetap atau sebaliknya menurun. Kinerja juga dapat dilihat dari kemampuannya mencapai suatu target atau proyek tertentu dalam waktu tertentu pula.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sementara itu, The Scribner Bantam English Dictionary (1979) menyatakan bahwa

Kinerja (*performance*) berasal dari akar kata “*to Perform*” yang mempunyai beberapa pengertian:

1. *To do or carry out execute.*
2. *To discharge of fulfil as a vow.*
3. *To portray, as character in a play.*
4. *To render by the voice or musical instrument.*
5. *To execute or complete an undertaking.*
6. *To act a part in a play.*
7. *To perform music.*
8. *To do what is expected of a person or machine.*

Artinya:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan.
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan.
4. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
7. Memainkan (pertunjukan) musik.
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Untuk menambah pemahaman tentang kinerja, berikut ini dikutip pendapat beberapa ahli, yaitu:

Colquitt (2011), mengatakan *Performance the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment* (kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja juga menurut Colquitt ditentukan oleh tiga faktor yaitu:

1. Kinerja tugas (*task performance*),
2. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
3. dan perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Kinerja tugas dipengaruhi oleh faktor rutinitas dan adaptasi, perilaku kesetiaan dipengaruhi oleh faktor interpersonal, dan faktor organisasional, perilaku produktif tandingan dipengaruhi oleh faktor deviasi sifat, faktor deviasi produksi, faktor deviasi politik dan faktor agresi personal.

Menurut Robbins kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi kemampuan atau ability (A), motivasi (M), dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Judith A. Hale mendefinisikan sebagai: “*doing meaningful work in effective and efficient ways*”. (melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien).

Ivancevich (2012), menyebutkan kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*) juga merupakan fungsi dari:

1. kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman,
2. kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan
3. kerelaan untuk melakukan berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Pengertian kinerja dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh ahli manajemen sumber daya manusia adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Misalnya kemampuan seseorang menjual suatu barang yang telah ditargetkan. Sebagai contoh jika target yang diharapkan 100 unit, maka kinerjanya tercapai dengan nilai baik. Namun sebaliknya, jika kurang maka kinerja tidak tercapai dengan nilai kurang baik.

Kemudian jika kinerja dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah perilaku karyawan/pegawai dalam menjalankan kewajibannya yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Colquit. Kinerja karyawan juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari

## BAB XII

### PEMELIHARAAN SDM

#### A. Pengertian Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan/pegawai harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan/pegawai kurang diperhatikan semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan *turnover* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Supaya karyawan/pegawai bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan/organisasi maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Fungsi pemeliharaan sumber daya manusia dalam perusahaan/organisasi adalah semacam nilai tambah yang diberikan kepada sumber daya manusia dalam pemeliharaan fisik, jiwa dan raganya. Fungsi pemeliharaan ini dapat memacu sumber daya manusia untuk bekerja tekun, giat, baik dan menguntungkan perusahaan. Pemeliharaan merupakan nilai tambah dan melengkapi nilai-nilai yang sudah diberikan perusahaan kepada mereka, seperti pemberian kompensasi, pemberian motivasi dan sebagainya. Dengan demikian, pemeliharaan juga berfungsi sebagai penguat (*reinforcement*) terhadap usaha pembinaan sikap dan pengembangan yang telah dilakukan sebelumnya.

Pemeliharaan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia melakukan pekerjaan dalam perusahaan/organisasi. Dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan kerja selama melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Jiwa dan raga karyawan dari berbagai ancaman yang merugikan. Upaya pemeliharaan perlu dilakukan terus-menerus tanpa henti,

selama yang bersangkutan masih mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan/organisasi.

Menurut Hasibuan (2000:176), Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sementara Edwin B. Flippo (1984), menyebutkan bahwa : *The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees.* (Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan).

Faktor yang mendorong perlunya perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2010:205) adalah:

1. Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang bila tidak dipelihara dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
2. Sumber daya manusia adalah manusia biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan berubahnya lingkungan sekitar.

Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan/organisasi akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan. Dengan menurunnya semangat dan kegairahan kerja maka akan mengakibatkan tingginya tingkat kemangkiran karyawan yang amat merugikan perusahaan sendiri. Kondisi yang lebih parah dengan tidak dipeliharanya sumber daya manusia adalah meningkatnya *turn-over* (karyawan berbondong-bondong meninggalkan perusahaan). Banyaknya karyawan yang keluar meninggalkan perusahaan akan menjadi pukulan terbesar bagi keberadaan perusahaan, apalagi bila yang keluar merupakan tenaga potensial dan ahli di bidang pekerjaannya.

Karyawan/pegawai adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan/organisasi, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, keamanan

dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan. Tujuan dari pemeliharaan menurut Hasibuan (2000:177) adalah:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Asas-asas pemeliharaan meliputi:

1. Asas manfaat dan efisiensi.

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak menjadi sia-sia.

2. Asas kebutuhan dan kepuasan.

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas keadilan dan kelayakan.

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.



4. Asas peraturan legal.

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas kemampuan perusahaan.

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

## **B. Metode-Metode Pemeliharaan**

Kegiatan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk melakukan sasaran utama, yaitu tetap bertahannya sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sumber daya manusia akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya pikiran dan waktunya bagi kemajuan perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2010:206), Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk:

1. Meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
3. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
4. Meningkatkan rasa aman, rasa bangga dan ketenangan jiwa sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan.
5. Meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
6. Menurunkan tingkat kemangkiran sumber daya manusia.
7. Menurunkan tingkat *turn over* sumber daya manusia.
8. Menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

Penyusunan program pemeliharaan ini harus didasarkan pada kondisi nyata yang terdapat dalam perusahaan dan kemungkinan masa datang yang akan dihadapi. Pada dasarnya pemeliharaan yang dapat dilakukan perusahaan/organisasi dapat dibedakan atas tiga macam, yaitu:

1. Pemeliharaan sumber daya manusia yang bersifat ekonomis
2. Pemeliharaan sumber daya manusia yang bersifat penyediaan fasilitas
3. Pemeliharaan sumber daya manusia yang berupa pemberian pelayanan.

Pemeliharaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pemeliharaan pegawai yang berarti mempertahankan mereka agar tetap mau bersama organisasi dan memelihara sikap kerja sama serta kemampuan kerja para pegawai tersebut. Kegiatan pelayanan bagi pegawai di antaranya dapat berupa:

1. Program rekreasi.
2. Program rekreasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu:
  - a). Kegiatan olah raga.
  - b). Kegiatan sosial.
3. Kafetaria (kantin).
4. Perumahan
5. Beasiswa pendidikan
6. Konsultasi untuk memecahkan masalah
7. Aneka ragam pelayanan lain.

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan/organisasi. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Metode-metode pemeliharaan menurut Hasibuan (2000:178) adalah:

1. Komunikasi
2. Insentif
3. Kesejahteraan karyawan
4. Kesadaran dan keselamatan kerja
5. Hubungan industrial Pancasila.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S, Nitisemito, 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 3*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Allison, G.T, 1971. *Essence of Decision*, Boston, MA:Little, Brown.
- , 1987. *Public and Private Management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects?* Dalam *Classics of Public Administration* diedit oleh Shafritz, J & A.C. Hyde. Pacific Grove, CA: Brooks/cole Publishing Company.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi, 2002. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Andrew E. Sikula, 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Bambrough, 1998. *Training Your Staff*, Sterling Publishers, New Delhi.
- Bernardin, H. John, Joyce E.A. Russel, 1993. *Human Resource Manajement: an Experiantial Approach*, Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Cascio, W.F., 1995. *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work , Life and Profit*, 4<sup>th</sup>. Edition, NY. Mc. Graw Hill, Inc.
- Colquitt, Jason A. Jeffery A. Lepine. Michael J. Wesson, 2011. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Decenzo, David., Stephen P. Robbins, 1999. *Human Resource Development*, sixth edition. USA: John Willey & Sons Inc.
- Dessler, Gary, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Donovan, F dan A.C. Jackson, 1991. *Managing Human Service Organizations*. New York, N.Y: Prentice Hall.
- Dubrin, Andrew J, 1989. *Human Relation a Job oricuted Approach, Fourth Edition*, Prentice Hall Enggle Wood Cliffs, New Jersey.
- Firdaus, Muhammad. 2008. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: Bumi Aksara

- Flippo, Edwin B., 1984. *Personnel Management, 6th ed.* Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- , 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Gouzali Saydam, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta: Djanbatan.
- Handoko, T. Hani, 1995. *Managemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, Yogyakarta: BPEE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- , 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ketujuh*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Ivancevich, John M, 2012. *Human Resource Management 10 th.* Singapore; McGraw-Hill International, Inc.
- Justin, T.Sirait, 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Jusuf, Irianto. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Insan Cendikia.
- Kasmir, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kinggundu, Moses N,. 1989. *Managing Organizations in Developing Countries: an Operational and Strategic Approach*, USA : Kumarian Press Inc.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnel, 1972. *Principles of Management, an Analysis of Management Functions*, Tokyo: McGraw-Hill Company Inc.
- Louis, Meryl Reis. 1985. "An Investigator's Guide to Workplace Culture", dalam Peter J. Frost, et al, (ed). *Organizational Culture*. Beverly Hills, California: Sage Publ.
- Mangakuprawira, Tb. Sjafri, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Cet.1 Ed.2*, Bogor: Penerbit Galih Indonesia.

- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006, *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Moekijat, 1989. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R Wayne, 1981. *Personnel: The Management of Human Ressources*, Boston, Allen & Bacon.
- Mondy, R., Wayne dan Robert M. Noe, 1990. *Human Resource Management*, New York, Allen & Bacon.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Notoadmojdo, Soekitdjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*, Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Peter, Laurence J., and Raymond Hull, 1987. the Peter Principle, dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde, *Classics of pubic Administration*, California USA : The Dorsey Press.
- Pynes, J.E. 2004. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations (Second Edition)*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Fawzi, Ahmad, 2011. *Performance Appraisal*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Schuler, Randall S., and Jackson, Susan E., 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21, Edisi Keenam*, Jakarta, Erlangga.
- , 1999. *Strategic Human Resource Management: A Reader Malder, Mass*. Blackwell Publishers, USA.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.

- , 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Refika Aditama.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Cetakan keempat*, Bandung: Refika Aditama.
- , 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P., 1994. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 1995. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penebitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Stoner, J.A.F, 1978. *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Susilo Martoyo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- , 2003. *Audit Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suwatno. 2003. *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Syafri, Wirman & Alwi, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*, Jatinangor: IPDN Press.
- Townley, Barbara, 1994. *Reframing Human resources Management Power, Ethics and Subject at Work*, London: Sage Publicationc.
- Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Sulita.
- Walker, James W., 1992. *Human Resource Strategic*, Singapore: McGraw Hill Inc.
- Werther, William B. JR and Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management*, New York, Mc Graw Hill, Inc.
- Yoder, Dale. (1981). *Personnel Management And Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja  
Pegawai Negeri Sipil,