

SAPTA RINI WIDYAWATI

LAHIR DI BONDOWOSO,13 APRIL 1969

Sarjana Psikologi Jurusan Psikologi Diselesaikan pada Universitas Surabaya pada Tahun 1994. Magister Manajemen diselesaikan pada Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) YAPAN pada Tahun 2014. Pekerjaan Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen dan Universitas Mahasaraswati.

ISBN 978-602-53310-5-3

9 786025 331053

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ISBN: 978-602-53310-5-3

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PENULIS
SAPTA RINI WIDYAWATI

EDITOR
PUTU NOAH ALETHEIA ADNYANA

ISBN: 978-602-53310-5-3

CV. NOAH ALETHEIA

ISBN 978-602-53310-5-3



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

CV. NOAH ALETHEIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

CV. NOAH ALETHEIA

CV. NOAH ALETHEIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Cetakan Pertama Agustus 2018
22 x 30 cm , ix + 55

ISBN : 978-602-53310-5-3

Penulis
SAPTA RINI WIDYAWATI

Editor
PUTU NOAH ALETHEIA ADNYANA

Cover
Noah Aletheia

Sampul diambil di www.pexels.com

Diterbitkan Oleh

CV. Noah Aletheia

CV. NOAH ALETHEIA

Jl. Tegalsari Gg. Koyon. No. 25 D. Banjar Tegalgundul
Desa Tibubeneng, Kec. Kuta Utara, Kab. Badung Bali Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian buku ini

CV. NOAH ALETHEIA

Kata Pengantar

Buku manajemen sumber daya manusia ini dipublikasikan sebagai media bagi para akademisi dan praktisi untuk memahami secara lebih dalam dan membantu peneliti di Indonesia yang memiliki ketertarikan pada persoalan mengenai manajemen sumber daya manusia. Buku ini dikaji dari berbagai sumber baik dari dalam maupun luar negeri. Secara umum buku ini menggambarkan konsep mengenai manajemen sumber daya manusia berawal dari definisi, sejarah, dan teori yang bersifat polemik. Penelitian yang dibuat oleh penulis memberi model bagi penelitian yang baru. Buku ini masih jauh dari kesempurnaan, masih ada banyak keterbatasan yang penulis tidak mampu mengatasinya. Diharapkan dengan membaca buku ini para akademisi dan praktisi yang sedang bergelut dengan persoalan di Indonesia menemukan hal baru yang berguna bagi penerapan Perpajakan di Indonesia. Penulis buku ini adalah Dosen di Universitas Mahasaraswati Denpasar, Bali. Penulis mengharapkan buku ini membantu membuka wawasan baru bagi para pelaku usaha dan bisnis bahwa Perpajakan merupakan hal yang penting.

Penulis

CV. NOAH ALETHEIA

DAFTAR ISI

		Hal
BAB I	KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
BAB II	ANALISIS JABATAN DAN DESIGN JABATAN	7
BAB III	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	13
BAB IV	PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA (REKRUTMEN)	17
BAB V	SELEKSI	22
BAB VI	ORIENTASI DAN PENEMPATAN	27
BAB VII	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	31
BAB VIII	KOMPENSASI FINANSIAL LANGSUNG	38
BAB IX	KOMPENSASI FINANSIAL TIDAK LANGSUNG DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL	43
BAB X	EVALUASI JABATAN	50

CV. NOAH ALETHEIA

Bab 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manuasi

- Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemafaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Mondy 2008)
- Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara stratejik, etis, dan bertanggung jawab sosial. (Werther & Davis 1996)
- SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. (Schuler & Jackson 2006)

B. Perbedaan MSDM dengan Manajemen Personalia (Saydam 1996)

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.

C. Tujuan-Tujuan MSDM

- Tujuan Organisasional
- Tujuan Fungsional

CV. NOAH AETHIA

- Tujuan Kemasyarakatan
- Tujuan Personal

Tujuan Organisasional

Memastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDM membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh atas para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDM.

Tujuan Fungsional

Menjaga kontribusi departemen SDM dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika MSDM tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

Tujuan Kemasyarakatan

Bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi.

Tujuan Personal

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi.

D. Fungsi-Fungsi MSDM

Fungsi-Fungsi MSDM menurut Wherter & Davis (1996)

CV. NOAH ALETHEIA

- Persiapan dan Seleksi
  - Analisis dan Desain Jabatan
  - Perencanaan SDM
  - Rekrutmen
  - Seleksi
- Pengembangan dan Evaluasi
  - Orientasi, Penempatan, dan PHK
  - Pelatihan dan Pengembangan
  - Perencanaan Karir
  - Penilaian Kinerja
- Kompensasi dan Proteksi
  - Upah/Gaji, Insentif, Tunjangan, dan Layanan
  - Keamanan, Keselamatan, dan Kesehatan
- Hubungan Kekaryawanan dan Audit
  - Hubungan Kekaryawanan
  - Hubungan Serikat Pekerja-Manajemen
  - Audit MSDM

Fungsi-Fungsi MSDM menurut Mondy (2008)

- Penyediaan Staf *(Staffing)*
- Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*/HRD)
- Kompensasi
- Keselamatan dan Kesehatan
- Hubungan Industrial

Penyediaan Staf

- Penyediaan staf *(staffing)* merupakan proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan berbagai keahlian yang memadai untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.
- Penyediaan staf mencakup:

CV. NOAH AETHEIA

- Analisis jabatan
- Perencanaan SDM
- Perekrutan dan seleksi

Pengembangan SDM

- Pengembangan SDM *(human resource development/HRD)* adalah fungsi utama MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja

Kompensasi

- Kompensasi mencakup seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka, yang meliputi:
    - Kompensasi finansial langsung: Bayaran yang diterima dalam bentuk gaji, upah, komisi, bonus, dsb.
    - Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan): Semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan, dsb.
    - Kompensasi nonfinansial: Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

Keselamatan dan Kesehatan

- Keselamatan adalah terlindunginya para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- Kesehatan adalah terbebasnya para karyawan dari penyakit fisik maupun emosional.
- Kedua aspek di atas penting karena para karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik akan cenderung lebih produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

CV. NOAH ALETHEIA

Hubungan Industrial

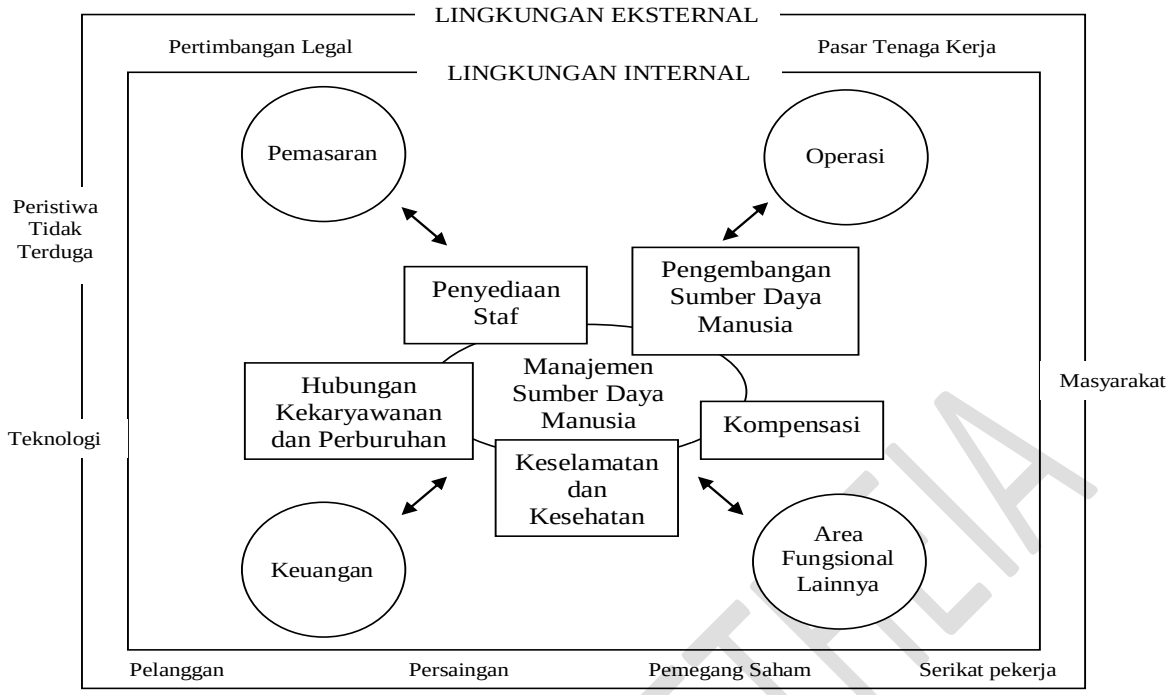
- Suatu perusahaan secara hukum harus mengakui adanya serikat pekerja dan berunding dengannya dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan tersebut menginginkan adanya serikat pekerja untuk mewakili mereka.
- Aktivitas SDM yang terkait dengan perundingan kolektif seringkali disebut sebagai hubungan industrial

E. Hubungan Antar Fungsi MSDM

- Seluruh bidang fungsional MSDM saling terhubung erat. Keputusan-keputusan di satu bidang akan memengaruhi bidang-bidang lainnya.
- Beberapa contoh:
    - Merekrut calon-calon berkualitas terbaik hanya akan membuang waktu, tenaga, dan uang, jika kompensasi yang diberikan tidak bisa memotivasi karyawan.
    - Sistem kompensasi yang baik tidak akan efektif tanpa ditunjang lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan

CV. NOAH ALETHEIA

F. Lingkungan MSDM (Mondy 2008)



CV. NOAH ALETHEIA

ANALISIS JABATAN

Bab 2 DAN DESAIN JABATAN

A. Analisis Jabatan

Analisis Jabatan adalah fungsi MSDM yang berusaha "memotret" masing-masing jabatan dalam organisasi agar diperoleh informasi mengenai aspek-aspek penting jabatan tersebut, seperti tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi, dsb.

Analisis jabatan *(job analysis)* adalah proses sistematis untuk menentukan berbagai tugas, aktivitas, perilaku, keterampilan, pengetahuan, dan spesifikasi karyawan yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan (jabatan) dalam suatu organisasi. (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)

B. Analisis Jabatan

- Suatu jabatan terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Suatu jabatan bisa hanya diduduki satu orang saja, seperti jabatan presiden dalam satu negara, atau bisa diduduki oleh banyak orang, sebagaimana halnya operator penginput data di sebuah perusahaan besar atau kasir di pasar swalayan
- Posisi adalah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh *satu* orang; ada satu posisi untuk setiap orang dalam suatu organisasi

C. Hasil Analisis Jabatan

CV. NOAH AETHEA

Pada intinya ada tiga dokumen yang dihasilkan dari proses analisis jabatan:

- Deskripsi Jabatan
- Spesifikasi Jabatan
- Standar Kinerja Jabatan

Ketiganya bisa digabung menjadi satu dan cukup disebut Deskripsi Jabatan *(Job Description)*

D. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

- Deskripsi jabatan adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan.
- Spesifikasi jabatan adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan jabatan tertentu

E. Standar Kinerja

- Standar kinerja jabatan adalah sasaran-sasaran, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang harus dicapai oleh suatu jabatan dalam periode waktu tertentu.
- Sasaran kuantitatif misalnya: peningkatan penjualan, target produksi, dsb.
- Sasaran kualitatif misalnya: peningkatan keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku, dsb

F. Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan

- Wawancara
- Kuesioner
- Observasi
- Dokumen/ Catatan
- Kombinasi

G. Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan dalam Analisis Jabatan

- Aktivitas Kerja
    - Aktivitas dan proses kerja

CV. NOAH ALETHEIA

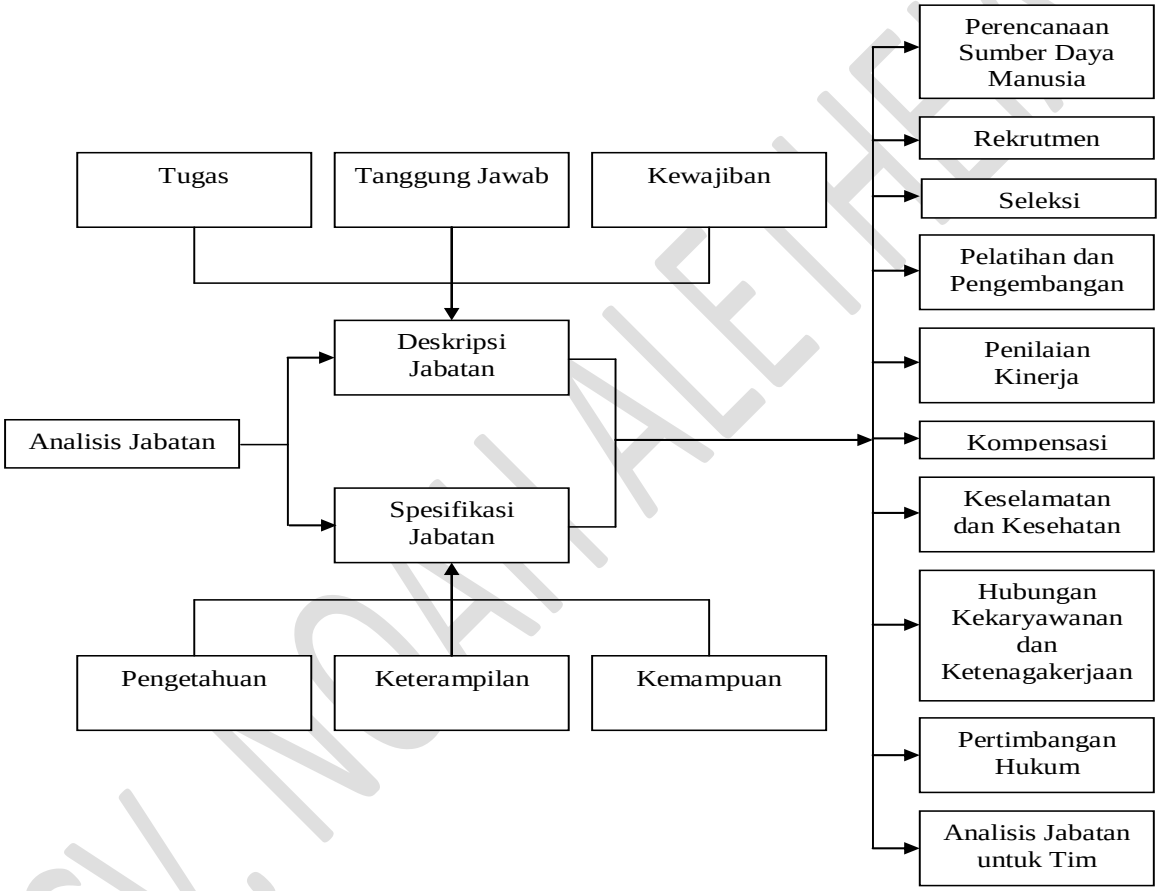
    - Catatan aktivitas (dalam bentuk film, misalnya)
    - Prosedur yang digunakan
    - Tanggung jawab pribadi
- Aktivitas Berorientasi Karyawan
    - Perilaku manusia, seperti tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan
    - Gerakan dasar untuk analisis metode
    - Tuntutan kerja pribadi, seperti pengerahan tenaga
- Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan
- Hal Berwujud dan Tidak Berwujud yang Berhubungan dengan Jabatan
    - Pengetahuan yang berkenaan dengan atau diaplikasikan dalam jabatan (seperti dalam akuntansi)
    - Bahan yang diolah
    - Produk yang dibuat atau jasa yang diberikan
- Hasil Kerja
    - Analisis kesalahan
    - Standar kerja
    - Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas
- Konteks Jabatan
    - Jadwal kerja
    - Insentif finansial dan non-finansial
    - Kondisi kerja fisik
    - Konteks organisasional dan sosial
- Persyaratan Pribadi untuk Jabatan
    - Atribut pribadi seperti kepribadian dan minat
    - Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan
    - Pengalaman kerja

H. Manfaat Analisis Jabatan

CV. NOAH AETHEA

- Sebagai masukan penting bagi fungsi-fungsi MSDM lainnya seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, manajemen karir, kompensasi, dsb.
- Sebagai bagian penting dalam perancangan sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya untuk pembagian departemen

I. Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar MSDM



J. Hubungan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM Lainnya

- Penyediaan Staf: Proses *staffing* akan kacau jika rekruter tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai jabatan.
- Pelatihan dan Pengembangan: Informasi deskripsi jabatan berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

CV. NOAH ALETHEA

- Penilaian Kinerja: Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi jabatan mereka.
- Kompensasi: Perlu diketahui nilai relatif jabatan tertentu bagi organisasi kompensasi finansial yang layak bisa ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- Keselamatan dan Kesehatan: Informasi yang diperolah dari analisis jabatan juga berguna untuk mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan yang mungkin terjadi.
- Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan: Deskripsi jabatan bisa memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat agar promosi, transfer, atau demosi karyawan bisa diputuskan secara obyektif.
- Pertimbangan Legal: Analisis jabatan yang dipersiapkan dengan baik bermanfaat untuk menunjang lagalitas dari praktik-praktik kekaryawanan.

K. Desain Jabatan

- Desain jabatan: Rancangan mengenai tugas-tugas dan tanggungjawab suatu jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik orang yang akan menjalankan jabatan tersebut.
- Jabatan perlu dirancang sedemikian rupa agar pemegang (pelaksana) jabatan menjadi produktif dan mendapatkan kepuasan kerja

L. Unsur-Unsur Desain Jabatan

- Unsur Organisasional
  - Pendekatan mekanistik
  - Alur kerja
  - Kebiasaan kerja
  - Ergonomika
- Unsur Lingkungan

CV. NOAH AETHELA

- Kemampuan dan ketersediaan karyawan
- Ekspektasi sosial dan budaya

- Unsur Keperilakuan
  - Variasi Keterampilan
  - Identitas Tugas
  - Signifikansi Tugas
  - Otonomi
  - Umpan Balik

CV. NOAH ALETHEIA

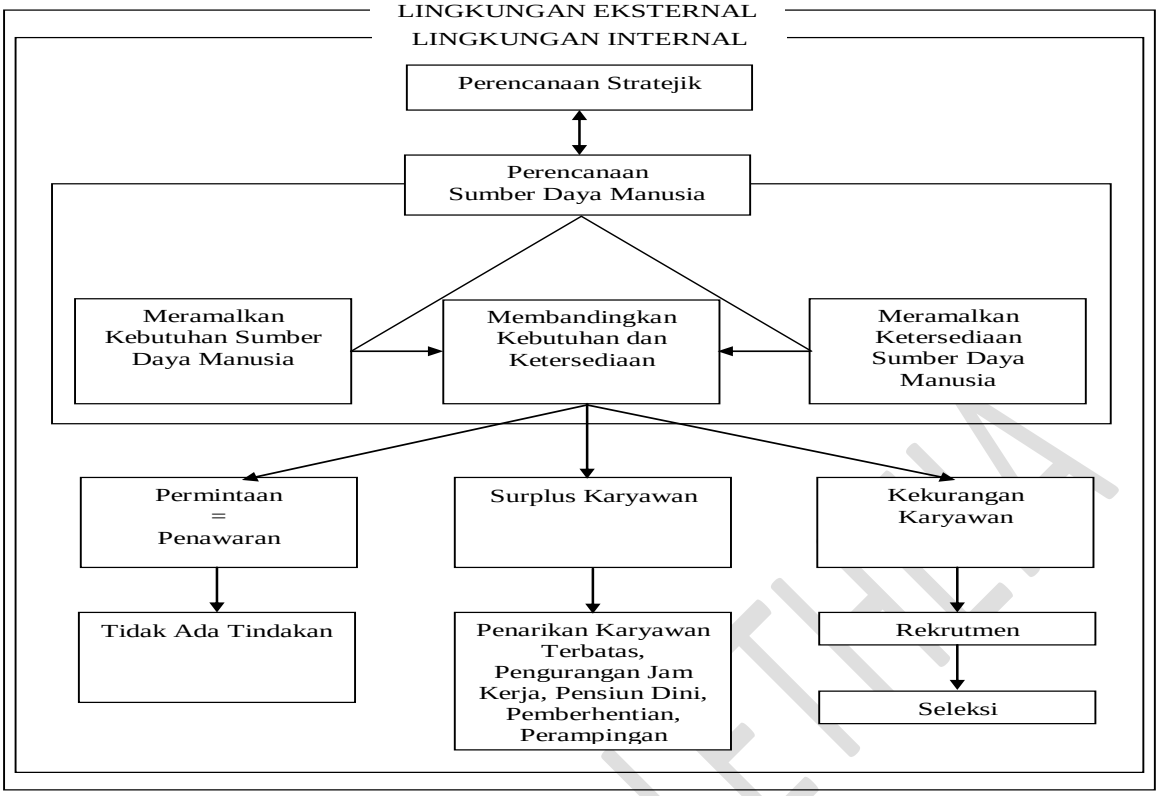
Bab 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi dan Tujuan Perencanaan SDM

- Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan permintaan *(demand)* dan penawaran *(supply)* SDM di masa depan.
- Tujuan perencanaan SDM adalah menentukan jumlah SDM beserta karakteristiknya masing-masing (usia, pendidikan, keahlian, sifat, dsb.) yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan stratejik, operasional, dan fungsionalnya.
- Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resource planning*) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu (Mondy 2008)
- Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen:
  - Peramalan kebutuhan *(requirement forecast)*
  - Peramalan ketersediaan *(availability forecast)*

CV. NOAH ALETHEIA

B. Proses Perencanaan SDM



C. Peramalan Kebutuhan SDM

- Peramalan kebutuhan *(requirement forecast)* adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.
- Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas.
- Peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya permintaan akan SDM *(the demand for human resources)*.

D. Penyebab Permintaan SDM

- Faktor Eksternal
  - Ekonomi
  - Sosial-politik-hukum
  - Teknologi
  - Pesaing

CV. NOAH ALETHEA

- Faktor Organisasional
  - Rencana stratejik
  - Anggaran
  - Ramalan penjualan dan produksi
  - Perusahaan baru
  - Desain organisasi dan jabatan
- Faktor Angkatan Kerja
  - Pensiun
  - Pengunduran diri
  - Pemberhentian
  - Kematian
  - Kemangkiran

E. Metode Peramalan Kebutuhan SDM

- Zero-Base Forecasting: menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf *(staffing)* di masa depan.
- Bottom-Up Approach: setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.
- Hubungan antara Volume Penjualan dengan Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan: Salah satu prediktor tingkat kekaryawanan yang paling berguna adalah volume penjualan. Ada hubungan positif antara permintaan produk dengan jumlah karyawan yang dubutuhkan.
- Model Simulasi: teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model matematis.

F. Peramalan Ketersediaan

- Peramalan ketersediaan *(availability forecast)* adalah aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk

CV. NOAH ALETHEIA

mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya.

- Dalam rangka meramalkan ketersediaan (penawaran SDM), manajer sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) dan sumber-sumber eksternal (pasar tenaga kerja

G. Penawaran SDM

- Estimasi Penawaran Internal
  - Audit SDM
  - Rencana suksesi
  - Bagan penggantian
- Estimasi Penawaran Eksternal
  - Kebutuhan eksternal
  - Analisis pasar tenaga kerja
  - Sikap masyarakat
  - Demografi

CV. NOAH ALETHEIA

PENGADAAN

Bab 4 SUMBER DAYA MANUSIA (REKRUTMEN)

A. Definisi Rekrutmen (Werther & Davis, 1996)

- Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan.
- Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar.
- Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi

B. Isu Stratejik dalam Rekrutmen (Schuler & Jackson 2006)

- Proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi.
- Proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- Proses rekrutmen harus dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan para karyawan terbaik

C. Alternatif Tindakan selain Rekrutmen

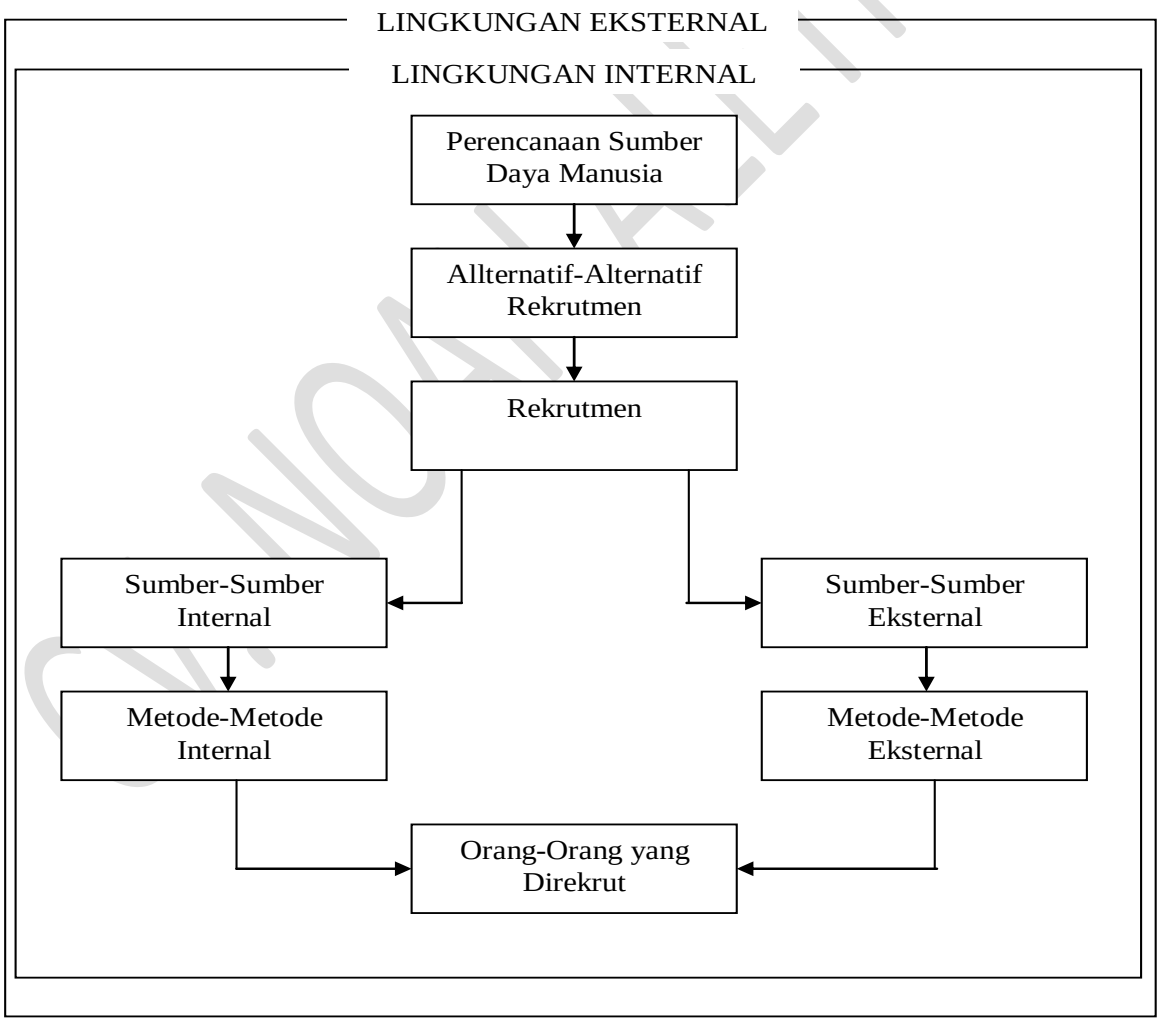
Rekrutmen adalah proses yang membutuhkan banyak biaya, waktu, dan tenaga. Jadi, sebelum memutuskan untuk melaksanakan rekrutmen perlu dipertimbangkan berbagai alternatif tindakan lain sebagai berikut:

- Alih Daya *(outsourcing)*: Menggunakan jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara internal.

CV. NOAH ALETHEIA

- Karyawan tidak tetap *(contingent workers)*: Karyawan paruh-waktu, karyawan sementara, atau kontraktor independen.
- Organisasi Pemberi Kerja Profesional: Perusahaan yang menyewakan karyawan kepada perusahaan-perusahaan lainnya.
- Kerja Lembur *(overtime)*: Alternatif untuk mengatasi fluktuasi jangka pendek dalam beban kerja. Perusahaan bisa menghindari biaya-biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, sedangkan para karyawan memperoleh peningkatan pendapatan selama periode kerja lembur.

D. Proses Rekrutmen (Mondy, 2008)



ONLINE THEIA

E. Sumber dan Metode Rekrutmen

- Sumber-sumber rekrutmen adalah tempat di mana para kandidat yang memenuhi syarat berada, seperti perguruan-perguruan tinggi dan perusahaan-perusahaan pesaing.
- Metode-metode rekrutmen adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial ke dalam perusahaan, seperti rekrutmen online.

F. Sumber Internal (Schuler & Jackson 2006)

- Promosi
- Transfer
- Penarikan Kembali *(Rehire)*

G. Metode Rekrutmen Internal (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)

- Pengumuman lowongan pekerjaan *(job- posting)*
- Persediaan bakat *(talent inventory)*
- Promosi
- Transfer
- Aktivitas pengembangan
- Para karyawan yang meninggalkan perusahaan

H. Sumber Eksternal (Mondy 2008)

- Sekolah Menengah Umum dan Sekolah Kejuruan
- Akademi dan Universitas
- Pesaing dalam Pasar Tenaga Kerja
- Mantan Karyawan
- Pengangguran
- Wirausahawan

H. Metode Rekrutmen Eksternal (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)

- Pelamar yang datang *(walk-ins)* dan surat lamaran yang masuk *(Write-ins).*

CV. NOAH AETHEIA

- Rekomendasi karyawan
- Iklan
- Agen tenaga kerja/perusahaan jasa rekrutmen
- Lembaga pendidikan
- Asosiasi profesional/Organisasi ketenagakerjaan
- Open house/job fair
- Internet
- Merjer dan akuisisi
- Rekrutmen internasional

I. Metode Rekrutmen Online

- Perekrut Internet *(Internet recruiter)*: Orang yang pekerjaan utamanya menjalankan proses rekrutmen melalui Internet, disebut juga sebagai perekrut maya *(cyber recruiter)*
- Bursa kerja vitual *(virtual job fair)*:Metode perekrutan online yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sejumlah besar pelamar.
- Situs Web karir perusahaan *(corporate career Websites)*: Situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan dan memfasilitasi para pelamar untuk melamar kerja pada jabatan-jabatan tetentu.
- Weblogs (disingkat blogs)
- Situs Web Ketenagakerjaan Umum

J. Hambatan dan Tantangan Rekrutmen

- Rencana Stratejik dan Sumber Daya Manusia
- Kebiasaan Perekrut
- Kondisi Lingkungan
- Persyaratan Kerja
- Biaya
- Insentif
- Kebijakan Organisasi

CV. NOAH ALETHEIA

Bab 5 SELEKSI

CV. NOAH ALETHEIA

A. Definisi Seleksi

- Seleksi adalah proses bertahap untuk memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi lowongan posisi-posisi jangka panjang ataupun jangka pendek (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006).
- Proses seleksi dimulai dari masuknya surat lamaran dan diakhiri dengan keputusan untuk menarik karyawan baru.

B. Langkah Dasar Proses Seleksi (Schuler & Jackson 2006)

- Menetapkan kriteria-kriteria yang diinginkan.
- Memilih berbagai prediktor (ragam informasi yang diperlukan untuk melakukan seleksi) dan teknik-teknik penilaian.
- Menentukan waktu yang tepat untuk mengukur setiap prediktor.

Mengolah informasi yang terkumpul dan mengambil keputusan seleksi

C. Aspek-Aspek dalam Pemilihan Prediktor (Schuler & Jackson 2006)

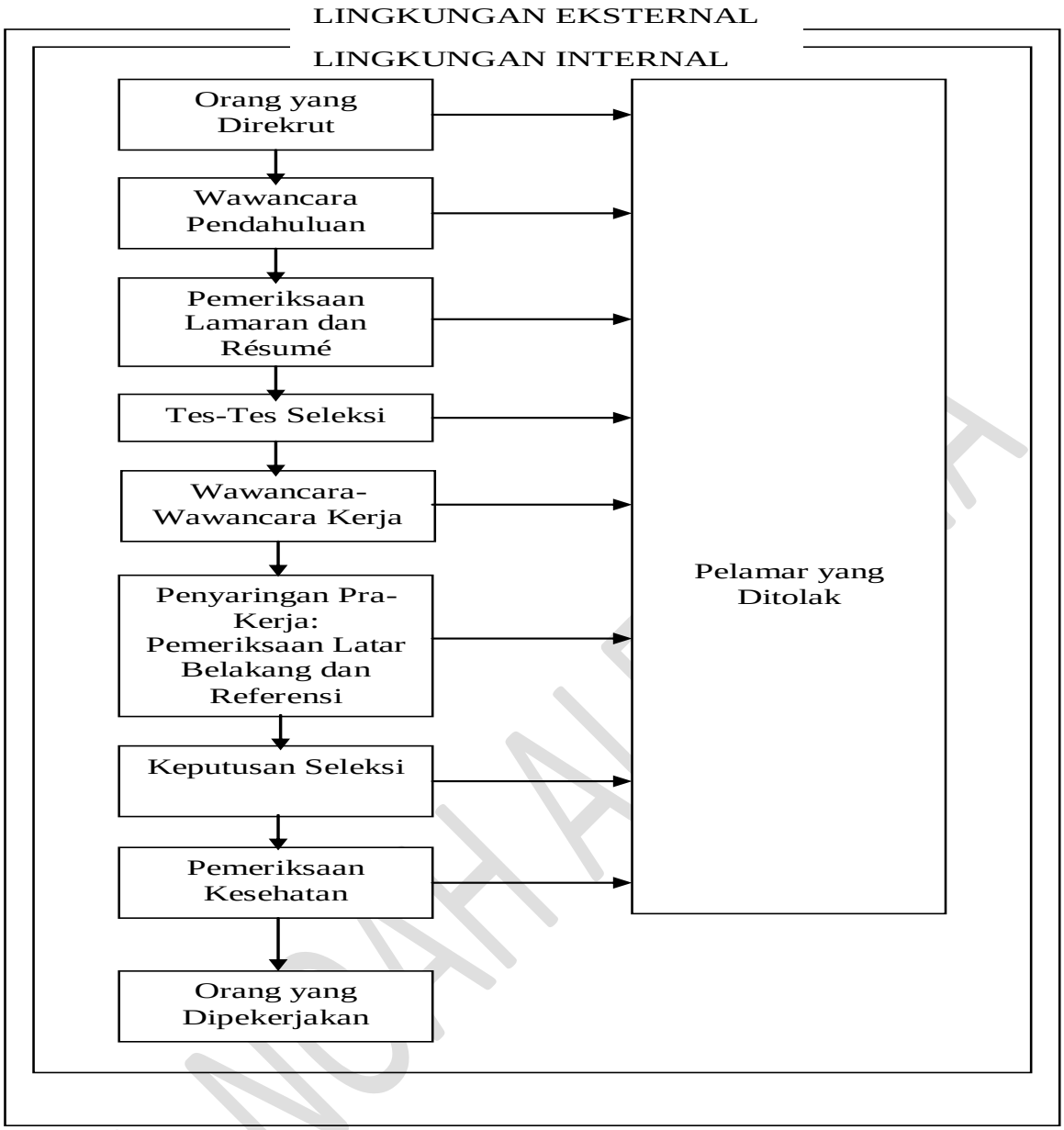
- Alternatif teknik yang akan digunakan
- Validitas
- Reliabilitas
- Legalitas
- Reaksi pelamar

D. Teknik-Teknik Menilai Pelamar (Schuler & Jackson 2006)

- Riwayat pribadi pelamar
- Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- Tes tertulis
- Simulasi kerja
- Pusat penilaian
- Wawancara
- Tes kesehatan

E. Proses Seleksi (Mondy, 2008)

CV. NOAH ALETHEIA



F. Tahap-Tahap Seleksi (Werther & Davis 1996)

- Wawancara awal
- Tes kerja
- Wawancara seleksi
- Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- Pemeriksaan kesehatan
- Wawancara dengan calon atasan
- Tinjauan kerja nyata
- Keputusan penarikan karyawan baru

G. Jenis-Jenis Tes Kerja

- Tes Psikologi: Mengukur kepribadian, logika nalar, dan kreativitas.
- Tes Pengetahuan: Mengukur kemampuan verbal, spatial, numerik, dan kepemimpinan.
- Tes Kinerja: Mengukur koordinasi fisik, visualisasi ruang, kemampuan bekerja dengan angka dan nama, pemenuhan tuntutan kerja.
- Tes Sikap: Mengukur kejujuran serta sikap terhadap pekerjaan dan nilai-nilai.

H. Jenis-Jenis Wawancara (Werther & Davis 1996)

- Wawancara tidak terstruktur: Pertanyaan-pertanyaan bersifat spontan (tidak direncanakan terlebih dahulu). Berguna untuk menilai kecocokan pelamar dengan pekerjaan.
- Wawancara terstruktur: Menggunakan daftar pertanyaan yang sudah baku. Berguna untuk mendapatkan hasil yang valid, terutama jika jumlah pelamar cukup banyak.
- Wawancara campuran: Kombinasi wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Berguna untuk mendapatkan jawaban yang bisa dibandingkan satu sama lain, namun juga memberikan informasi yang cukup mendalam.
- Wawancara keperilakuan: Pertanyaan-pertanyaan didasarkan pada situasi hipotetis (rekaan terhadap situasi nyata) untuk melihat cara si pelamar memecahkan masalah. Berguna untuk menilai kemampuan nalar dan analitis pelamar dalam situasi yang cukup menekan.
- Wawancara stres: Serangkaian pertanyaan yang keras dan beruntun yang sengaja diberikan untuk membuat si pelamar marah. Berguna untuk mencari karyawan yang tepat untuk pekerjaan-pekerjaan yang penuh stres, seperti menangani keluhan.

I. Proses Wawancara

- Persiapan pewawancara

CV. NOAH ALETHEIA

- Penciptaan keakraban
- Pertukaran informasi
- Penutupan
- Evaluasi

J. Kesalahan Pewawancara

- Halo Effect: Mengambil kesimpulan hanya berdasarkan informasi yang terbatas, tanpa memandang berbagai karakteristik lainnya dari si pelamar. Misalnya, cenderung menerima orang yang murah senyum dan menolak orang yang memakai jeans tanpa melihat kemampuan mereka yang sesungguhnya.
- Pertanyaan Mengarahkan: Kecenderungan mendikte pelamar agar memberikan jawaban tertentu. Misalnya: "Apakah Anda suka…?", "Apakah menurut Anda … itu penting?", dsb.
- Bias Pribadi: Pewawancara mendasarkan penilaiannya pada prasangka pribadi terhadap kelompok tertentu. Misalnya menganggap seorang tenaga penjual yang baik harus berpostur tinggi, atau menganggap pekerjaan tertentu lebih cocok untuk pria dan pekerjaan lainnya untuk wanita.
- Dominasi Pewawancara: Pewawancara lebih banyak berbicara tentang kelebihan dirinya sendiri atau mengajak pelamar berbincang-bincang mengenai sesuatu yang tidak relevan dengan tujuan wawancara.

K. Kesalahan Peserta Wawancara

- Tidak serius
- Berbicara terlalu banyak
- Membual
- Tidak mendengarkan
- Tidak mempersiapkan diri

CV. NOAH AETHEA

CV. NOAH ALETHEIA

Bab 6 ORIENTASI DAN PENEMPATAN

A. Definisi Orientasi

- Orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja (Mondy 2008).
- Orientasi bertujuan membantu para karyawan baru menyesuaikan diri dengan memperkenalkan mereka pada:
  - Peran mereka masing-masing
  - Organisasi dan kebijakannya
  - Rekan-rekan kerja mereka

B. Format dan Kegunaan Dasar Orientasi (Mondy 2008)

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

- *Situasi kerja.* Karyawan baru perlu mengetahui bagaimana jabatannya diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan-tujuan perusahaan.
- *Kebijakan dan Aturan Perusahaan.* Para karyawan harus memahami kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan yang terkait dengan jabatannya masing-masing.
- *Kompensasi.* Para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistem imbalan.
- *Budaya Perusahaan.* Budaya perusahaan mencerminkan panduan perilaku bagi para karyawan yang meliputi segala sesuatu mulai dari cara berpakaian hingga cara berbicara.
- *Keanggotaan Tim.* Kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dan berkontribusi dalam tim perlu diperkuat.
- *Pengembangan Karyawan.* Para karyawan perlu disadarkan akan pentingnya kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus-menerus berubah.
- *Sosialisasi.* Untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.

CV. NOAH ALETHEIA

C. Topik-Topik Orientasi

+ Isu-Isu Organisasional
    - Sejarah
    - Organisasai
    - Nama dan jabatan para eksekutif utama
    - Jabatan dan departemen karyawan
    - Denah fasilitas fisik
    - Masa percobaan
    - Produk atau jasa yang dihasilkan
    - Proses produksi/ operasional
    - Kebijakan dan peraturan perusahaan
    - Buku saku karyawan
    - Prosedur dan penegakan keselamatan
+ Hak-Hak Karyawan
    - Skala bayaran dan waktu bayaran
    - Cuti dan libur
    - Waktu istirahat
    - Tunjangan pelatihan dan pendidikan
    - Konseling
    - Tunjangan-tunjangan
    - Program pension
    - Layanan-layanan organisasi bagi karyawan
    - Program rehabilitasi
+ Perkenalan
    - Dengan atasan
    - Dengan rekan-rekan kerja
    - Dengan pelatih
    - Dengan penasihat karyawan
+ Jabatan
    - Lokasi
    - Tugas-tugas
    - Persyaratan keselamatan

CV. NOAH ALETHEIA

- Tinjauan jabatan
- Hubungan dengan jabatan-jabatan lainnya

D. Manfaat Program Orientasi (Werther & Davis 1996

- Mengurangi kecemasan karyawan
- Karyawan baru bisa mempelajari tugasnya dengan lebih baik
- Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realistis mengenai pekerjaannya
- Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
- Karyawan baru menjadi lebih mandiri
- Karyawan baru bekerja dengan lebih baik
- Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan

E. Penempatan Karyawan

- Penempatan *(placement)* adalah penugasan *(assignment)* atau penugasan kembali *(reassignment)* seorang karyawan pada sebuah jabatan baru.
- Sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh manajer lini, dalam hal ini atasan langsung karyawan yang bersangkutan.
- Peran departemen SDM adalah memberi saran kepada manajer lini mengenai kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

F. Jenis-Jenis Penempatan

- Promosi: Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih tinggi, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, dan/atau level organisasionalnya. Ada dua jenis promosi:
  - Berdasarkan prestasi
  - Berdasarkan senioritas
- Transfer: Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang setara, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, dan/atau level organisasionalnya.

CV. NOAH ALETHEIA

- Demosi: Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih rendah, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, dan/atau level organisasionalnya

G. Kaitan Penempatan dengan Orientasi

- Meskipun dalam promosi, transfer, maupun demosi yang ditempatkan adalah para karyawan yang telah bekerja di perusahaan (bukan karyawan baru), namun mereka tetap perlu menjalani orientasi terkait dengan jabatannya yang baru.
- Memang para karyawan tersebut bisa jadi sudah memahami dengan baik mengenai aspek-aspek umum perusahaan, seperti strategi, kompensasi, peraturan, dan sebagainya. Namun mereka sedikit banyak pasti mengalami kecemasan terkait masalah interpersonal dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan barunya.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

CV NOAH ALETHEIA

BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan (Schuler & Jackson 2006, Mondy 2008)

- Pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja jangka pendek dalam pekerjaan (jabatan) tertentu yang diduduki saat ini dengan cara
- meningkatkan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) para karyawan.
- Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah.

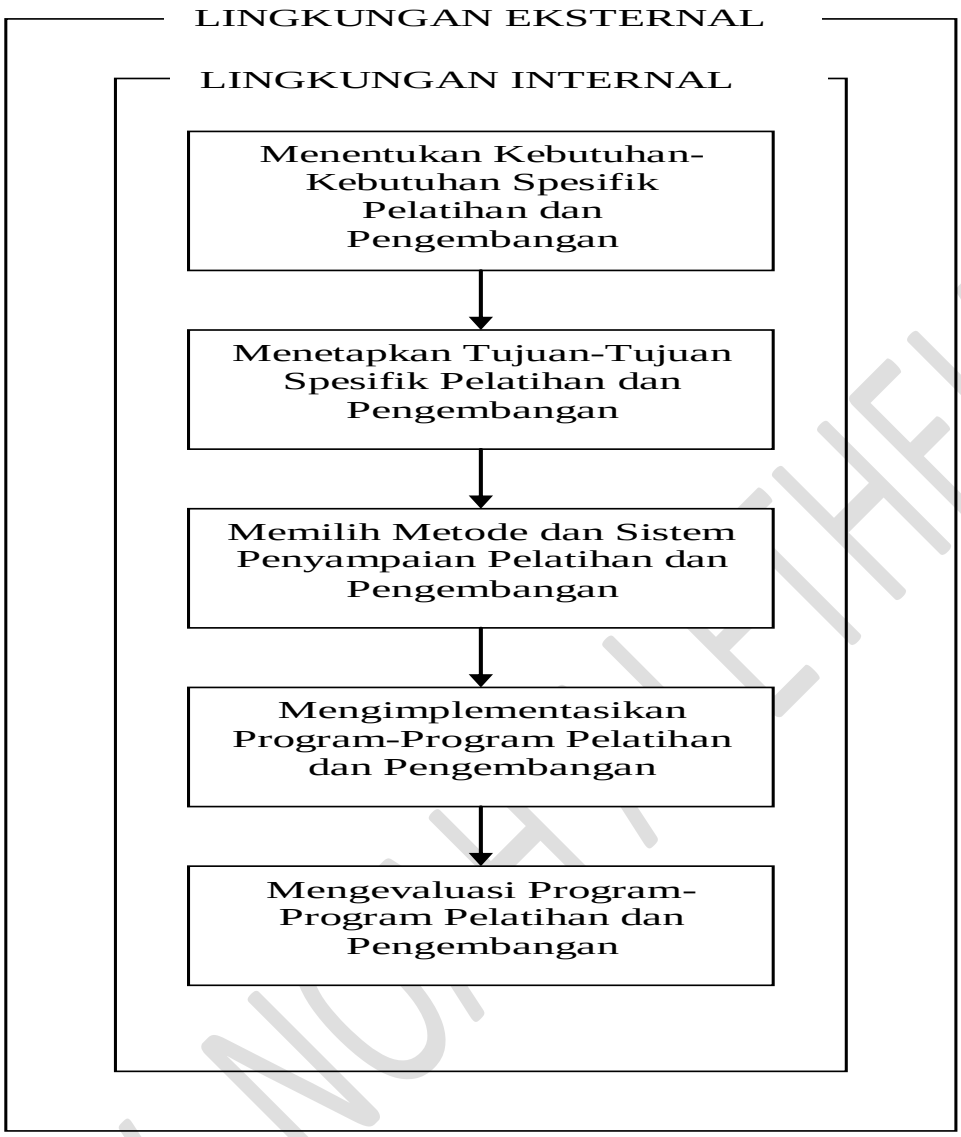
B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

- Dukungan manajemen puncak
- Komitmen para Manajer, baik spesialis maupun generalis
- Kemajuan teknologi, terutama komputer dan internet
- Kompleksitas organisasi yang menyebabkan tugas-tugas dan interaksi menjadi lebih rumit
- Gaya belajar
- Fungsi-Fungsi SDM Lainnya

CV. NOAH AETHEIA

CV. NOAH ALETHEIA

C. Proses Pelatihan dan Pengembangan (Mondy, 2008)



D. Tahap-Tahap Pelatihan dan Pengembangan (Werther & Davis 1996)

- Analisis kebutuhan
- Penetapan tujuan pelatihan dan pengembangan
- Penyusunan isi program
- Penerapan prinsip-prinsip pembelajaran
- Pemilihan metode pelatihan dan pengembangan
- Evaluasi pelatihan dan pengembangan

CV. NOVA TEHNIA

E. Prinsip-Prinsip Pembelajaran

- Partisipasi
- Pengulangan
- Relevansi
- Kecepatan transfer
- Umpan balik

F. Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

- Metode On-the-Job
  - Pelatihan Instruksi Kerja
  - Rotasi Jabatan
  - Magang dan Coaching
- Metode Off-the-Job
  - Ceramah dan Presentasi Video
  - Vestibule Training
  - Role Playing dan Behavior Modeling
  - Studi Kasus
  - Simulasi
  - Belajar Mandiri dan Pembelajaran Terprogram
  - Pelatihan Laboratorium
  - Action Learning
  - Business Game

Penjelasan :

- Pelatihan Instruksi Kerja: Karyawan langsung belajar menjalankan pekerjaannya saat ini. Yang menjadi instruktur bisa pelatih khusus, atasan/supervisor, atau rekan kerja yang berpengalaman.
- Rotasi Jabatan: Karyawan berpindah-pindah dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Ini penting untuk membuat karyawan ahli dalam berbagai pekerjaan sehingga bisa cepat menggantikan karyawan lain yang cuti, absen, diberhentikan, atau mengundurkan diri.

CV NOAH ALETHEIA

- Magang dan Coaching: Dengan magang karyawan belajar pada karyawan lain yang lebih berpengalaman, meskipun bisa juga dikombinasikan dengan pelatihan di kelas di luar jam kerja. Coaching mirip dengan magang karena seorang coach (pembimbing) berusaha memberi contoh untuk ditiru karyawan yang sedang dilatih *(trainee)*. Coaching biasanya dilakukan langsung oleh supervisor atau manajer dari karyawan yang bersangkutan.

- Ceramah dan Presentasi Video: Ceramah dan metode off-the-job lainnya lebih mengandalkan komunikasi dibandingkan contoh. Ceramah adalah cara yang populer karena relatif murah dan bisa mengatur bahan belajar untuk disampaikan dengan baik. Namun, partisipasi, umpan balik, kecepatan transfer, dan pengulangannya seringkali rendah. Hal ini bisa diatasi dengan menyisipkan sesi diskusi dalam ceramah. Presentasi melalui televisi, film, dan slide mirip dengan ceramah, bahkan hal tersebut bisa lebih menarik bagi peserta pelatihan.

- Vestibule Training: Vestibule training adalah pelatihan yang menggunakan tiruan dari situasi kerja yang sesungguhnya, misalnya menggunakan tiruan bank, rumah sakit, hotel, dan sebagainya.

- Role Playing dan Behavior Modeling: Dalam role playing (bermain peran) para karyawan mencoba memainkan peran tertentu yang ada dalam situasi kerja yang nyata. Misalkan saja ada karyawan yang memainkan peran manajer yang sedang memberi saran kepada bawahannya, dan ada karyawan yang memerankan bawahan tersebut. Dalam behavior modeling para karyawan berusaha meniru perilaku kerja tertentu sampai mereka benar-benar menguasai. Rekaman video bisa membantu para karyawan untuk mengamati perilaku mereka sendiri dan memperoleh umpan balik untuk penyempurnaan.

- Studi Kasus: Dengan studi kasus para karyawan mempelajari situasi nyata atau rekaan yang bisa terjadi dalam pekerjaan

CV. NOAH AETHERA

mereka. Di sini mereka bisa meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

- Simulasi: Simulasi biasanya menggunakan mesin canggih yang bisa memunculkan situasi kerja yang nyata. Mesin itu disebut simulator, misalnya saja ada simulator pesawat terbang, kapal laut, kereta api, dan sebagainya. Ada pula simulator yang berupa program komputer yang bisa mensimulasikan strategi-strategi dalam bekerja, misalnya strategi bisnis, olah raga, dan sebagainya.
- Belajar Mandiri dan Pembelajaran Terprogram: Para karyawan bisa mempelajari sendiri pekerjaannya dengan bantuan bahan-bahan instruksional yang dirancang sedemikian rupa. Cara ini sangat berguna jika posisi karyawan tersebar secara geografis sehingga sulit mengumpulkan mereka pada satu lokasi. Dengan perkembangan komputer, cara ini menjadi lebih mudah karena para karyawan bisa lebih cepat memperoleh umpan balik dan panduan melalui program komputer yang dirancang sedemikian rupa untuk menyampaikan materi yang bisa dipelajari sendiri oleh para karyawan.
- Pelatihan Laboratorium: Dalam pelatihan laboratorium para karyawan berbagi pengalaman, perasaan, dan persepsi sehingga di sini mereka bisa meningkatkan kemampuan interpersonalnya.
- Action Learning: Dalam action learning sekelompok kecil karyawan harus memecahkan sebuah masalah nyata yang terjadi dalam organisasi. Mereka dibantu oleh seorang fasilitator yang bisa seorang konsultan dari luar atau staf internal organisasi.
- Business game (permainan bisnis): adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller*, atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.

CV. NOAH AETHIA

G. Ukuran untuk Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan

- Opini Peserta: Menanyakan opini para peserta agar memperoleh respons dan saran untuk perbaikan, terutama dalam tingkat kepuasan peserta.
- Tingkat Pembelajaran: Mengukur peningkatan kompetensi peserta dengan membandingkan hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan.
- Perubahan Perilaku: Mengevaluasi kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka di tempat kerja. Metode penilaian umpan balik 360-derajat (didiskusikan pada handout yang lain) sering digunakan untuk mengukur perubahan perilaku.
- Pencapaian Tujuan Pelatihan dan Pengembangan: Mengevaluasi sampai di mana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.
- *Benchmarking*: Proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu perusahaan –seperti operasi– dan kemudian membandingkan data tersebut dengan informasi dari perusahaan-perusahaan yang unggul dalam bidang-bidang tersebut. *Benchmarking* untuk pelatihan dan pengembangan umumnya berfokus pada ukuran-ukuran seperti biaya pelatihan, rasio staf pelatihan terhadap seluruh karyawan, dan baru tidaknya sistem-sistem penyampaian yang digunakan.

CV. NOAH ALETHEIA

Bab 8 KOMPENSASI FINANSIAL LNGSUNG

A. Definisi Kompensasi

- Kompensasi adalah total dari seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti atas layanan mereka.
- Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi para karyawan.
- Kompensasi dikelompokkan menjadi:
  - Kompensasi finansial langsung
  - Kompensasi finansial tidak langsung
  - Kompensasi nonfinansial

B. Pengelompokan Kompensasi

- Kompensasi finansial langsung meliputi bayaran diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
- Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi sekumpulan besar imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.
- Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

B. Komponen Kompensasi

CV. NOAH ALETHEIA

LINGKUNGAN EKSTERNAL

LINGKUNGAN INTERNAL

Kompensasi

Finansial

Langsung	**Tidak Langsung (Tunjangan)**
Upah	**Tunjangan Wajib**
Gaji	Jaminan Sosial
Komisi	Tunjangan Pengangguran
Bonus	Ganti Rugi Karyawan
	Cuti Keluarga dan Pengobatan
	Tunjangan Tidak Wajib
	Bayaran untuk Waktu Tidak Bekerja
	Perawatan Kesehatan
	Asuransi Jiwa
	Rancangan Pensiun
	Rancangan Opsi Saham Karyawan
	Tunjangan Pengangguran Tambahan
	Layanan Karyawan
	Bayaran Premium
	Rancangan Tunjangan Terkustomisasi

Nonfinansial

Jabatan	**Lingkungan Kerja**
Variasi	Kebijakan yang Baik
Keterampilan	Manajer yang Berkemampuan
Identitas Tugas	Karyawan yang Kompeten
Signifikansi Tugas	Rekan Kerja yang Bersahabat
Otonomi	Simbol Status yang Pantas
Umpan Balik	Kondisi Kerja
	Fleksibilitas Tempat Kerja
	Flextime
	Minggu Kerja Dipadatkan
	Pembagian Jabatan
	Telecommuting
	Kerja Paruh-Waktu
	Lebih Banyak Kerja, Lebih Sedikit Jam

C. Keadilan dalam Kompensasi Finansial

- Teori keadilan *(equity theory)* adalah teori motivasi di mana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dari situ dengan kontribusi dan keuntungan dari *orang lain yang sebanding (comparison others).*
- Keadilan finansial *(financial equity)*: Persepsi para karyawan mengenai adil tidaknya pembayaran yang mereka terima.

D. Keadilan dalam Kompensasi Finansial

- Keadilan eksternal *(external equity)*:
  - Terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya.

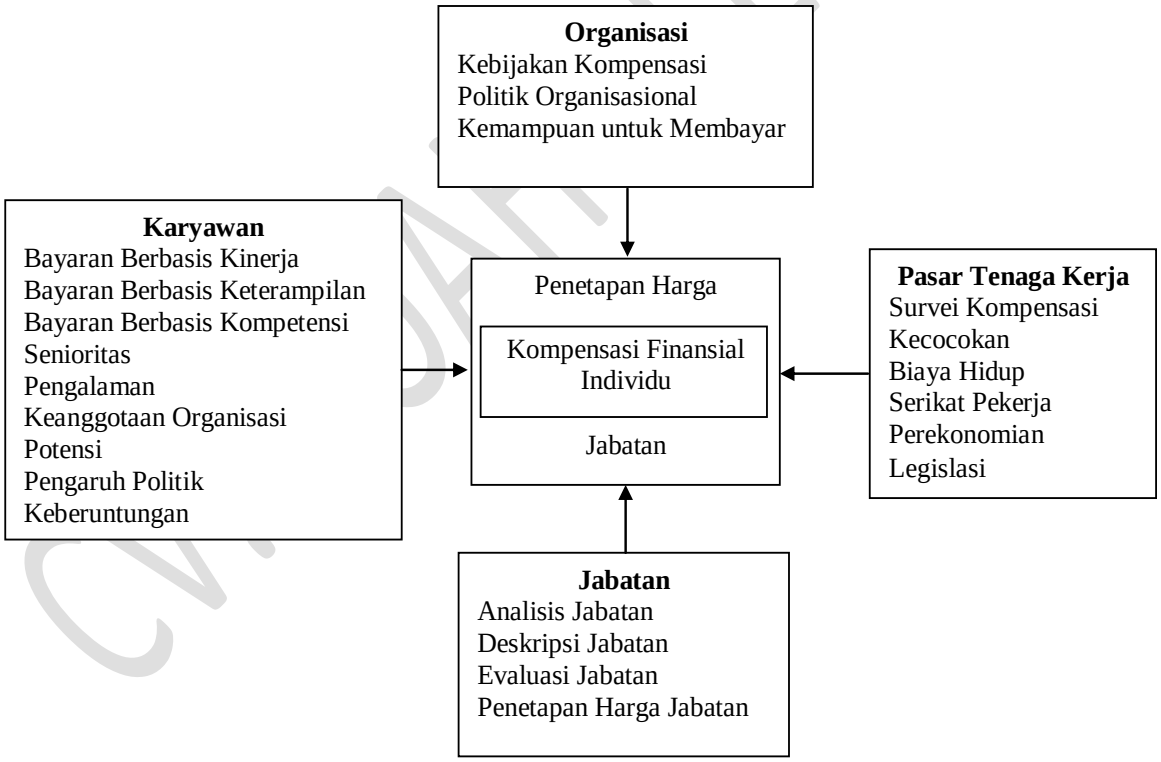
CV. NOAH ALFI

- Survei kompensasi membantu organisasi-organisasi menentukan sampai sejauh mana terwujud keadilan eksternal.

- Keadilan internal *(internal equity*)
  - Terwujud ketika para karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif dari jabatan mereka dalam organisasi yang sama.
  - Evaluasi jabatan adalah adalah alat utama untuk menentukan keadilan internal.

- Keadilan karyawan *(employee equity)* terwujud ketika orang-orang yang menjalankan jabatan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor yang unik pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.

E. Determinan dalam Kompensasi Finansial Langsung



F. Organisasi sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

- Kebijakan Kompensasi
  - Pemimpin Bayaran *(pay leader)*
  - Harga Pasar *(Market Rate)*
  - Pengikut bayaran *(pay follower)*
- Level Organisasional
- Kemampuan untuk Membayar

G. Kompensasi Berbasis Kinerja

- Dasar pemikiran:
  - Unsur kompensasi yang umumnya bisa dikendalikan oleh para karyawan adalah kinerja jabatan mereka.
  - Tujuan dari bayaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas.
- Jenis-Jenis Bayaran Berbasis Kinerja:
  - *Merit Pay*
  - Bayaran Variabel *(Bonus)*
  - *Piecework*

Penjelasan :

- Merit Pay: Kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja mereka.
- *Bayaran Variabel (Bonus)*:
  - Penghargaan finansial tahunan sekali bayar
  - Didasarkan pada produktivitas
  - Tidak ditambahkan pada bayaran pokok
  - Tidak berlanjut pada periode-periode berikutnya kecuali karyawan mempertahankan kinerja mereka (tidak seperti *merit pay*)
  - Dianggap bisa meningkatkan produksi dan efisiensi
  - Memberi para karyawan sejumlah kendali atas kemampuan mereka mendapatkan penghasilan

CV. NOAH AETHEIA

- Piecework:
  - Rancangan bayaran insentif di mana para karyawan dibayar untuk setiap unit yang mereka hasilkan
  - Banyak digunakan khususnya pada bidang produksi/operasi

H. Bayaran Berbasis Keterampilan *(Skill-Based Pay)*

- Sistem yang memberi imbalan para karyawan untuk *keterampilan* dan *pengetahuan* mereka yang berhubungan dengan jabatan, bukan untuk titel jabatan mereka.
- Sistem tersebut berasumsi bahwa para karyawan yang tahu lebih banyak lebih bernilai bagi perusahaan dan dengan demikian mereka berhak mendapat imbalan untuk usaha mereka dalam menguasai keterampilan baru

I. Kompensasi Berbasis Kompetensi *(Competency-Based Pay)*

- Adalah rancangan kompensasi yang memberi imbalan karyawan untuk kemampuan yang mereka capai.
- Kompetensi mencakup keterampilan namun juga melibatkan faktor-faktor lain seperti motif, nilai, sikap, dan konsep diri yang bisa dikaitkan dengan kinerja yang lebih

J. Bayaran Berbasis Tim

- Karena usaha tim terdiri dari usaha-usaha individual, para karyawan individual harus dihargai dan diberi imbalan atas kontribusi mereka.
- Namun, agar tim bisa berfungsi secara efektif, perusahaan juga harus memberikan imbalan berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan.
- Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan bisa meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.

CV. NOAH AETHEA

Bab 9 KOMPENSASI FINANSIAL TIDAK LANGSUNG DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL

A. Definsi Kompensasi Finansial Tidak Langsung

- Kompensai Finansial tidak langsung meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.
- Merupakan wujud tanggung jawab organisasi terhadap para karyawannya
- Bisa berupa asuransi dan program-program lainnya untuk kesehatan, keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan umum.
- Tunjangan umumnya membebani perusahaan dengan uang, namun para karyawan biasanya menerimanya secara tidak langsung.
- Sebagai contoh, sebuah organisasi bisa membelanjakan beberapa ribu dolar setahun sebagai pendanaan untuk premi asuransi kesehatan untuk setiap karyawan.

CV. NOAH AETHEA

B. Posisi Kompensasi Finansial Tidak Langsung

LINGKUNGAN EKSTERNAL

LINGKUNGAN INTERNAL

Kompensasi

Finansial

Tidak Langsung (Tunjangan)

Tunjangan Wajib
Jaminan Sosial
Tunjangan Pengangguran
Ganti Rugi Karyawan
Cuti Keluarga dan Pengobatan

Tunjangan Tidak Wajib
Bayaran untuk Waktu Tidak Bekerja
Perawatan Kesehatan
Asuransi Jiwa
Rancangan Pensiun
Rancangan Opsi Saham Karyawan
Tunjangan Pengangguran Tambahan
Layanan Karyawan
Bayaran Premium

Rancangan Tunjangan Terkustomisasi

C. Tunjangan Wajib (Dipersyaratkan secara Legal)

- Perusahaan-perusahaan memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya.
- Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi:
  - jaminan sosial
  - ganti rugi karyawan
  - asuransi pengangguran
  - cuti keluarga
  - pengobatan.

CV. NOAH ALETHEIA

D. Jenis-Jenis Tunjangan Sukarela

- Tunjangan Pribadi:
  - Rancangan Kesehatan
  - Rancangan Perawatan Gigi
- Penyeimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi:
  - Cuti
  - Hari Libur
  - Rekening Perencanaan Hidup
  - Skedul Kerja Fleksibel, *Telecommuting*, dan Penyelarasan Minggu Kerja
- Pembelian Saham, dan Pensiun:
  - Rancangan Pembelian Saham
  - Rancangan Pensiun
- Perlindungan Penghasilan dan Aset:
  - Rancangan Santunan Sakit dan Kecelakaan Income
  - Rancangan Ketidakmampuan Jangka Panjang
  - Asuransi Jiwa Kelompok
  - Asuransi Kecelakaan Perjalanan
  - Asuransi Perawatan Jangka Panjang
- Pengembangan Keterampilan:
  - Penggantian Biaya Pendidikan
  - Cuti Menjalani Pendidikan
- Program-Program Karyawan Tambahan:
  - Pusat-Pusat Kebugaran
  - Kursus-Kursus Pendidikan
  - Program-Program Penghargaan
  - Pusat-Pusat Perencanaan Karir
  - Keanggotaan Klub

CV. NOAH AETHEIA

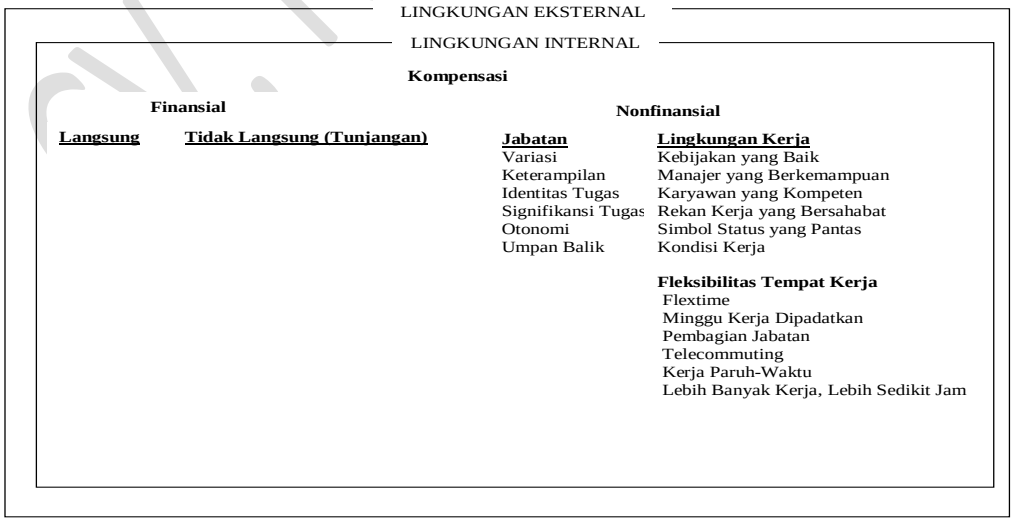
F. Mengomunikasikan Informasi mengenai Paket Tunjangan

- Tunjangan-tunjangan karyawan bisa membantu perusahaan merekrut dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas terbaik.
- Untuk menjaga program tersebut tetap mutakhir, manajemen butuh masukan dari para karyawan untuk menentukan perlu tidaknya perubahan tunjangan.
- Selain itu, karena kesadaran karyawan mengenai tunjangan seringkali terbatas, informasi program harus harus dikomunikasikan ke bawah.

Definisi Kompensasi Nonfinansial

- Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.
- Komponen-komponen kompensasi nonfinansial meliputi:
  - Jabatan itu sendiri
  - Lingkungan kerja
- Kompensasi nonfinansial diupayakan untuk mewujudkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang menghasilkan kehidupan yang lebih menyenangkan bagi para karyawan.

Posisi Kompensasi Non Finansial



CV. NOAH AETHEIA

- **Jenis Kompensasi Non Finansial**

- Jabatan
- Lingkungan Kerja

I. Jabatan

- Teori Karakteristik Jabatan:
  - Dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham.
  - Menurut teori ini, para karyawan mengalami kompensasi intrinsik jika dalam jabatan mereka secara signifikan terdapat lima dimensi jabatan inti, yaitu:
    - Variasi keterampilan
    - Identitas tugas
    - Signifikansi tugas
    - Otonomi
    - Umpan balik
- Dimensi-dimensi jabatan
  - Variasi keterampilan *(skill variety)*: Tingkat sejauh mana jabatan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda agar sukses.
  - Identitas tugas *(task identity)*: Tingkat sejauh mana jabatan mencakup unit pekerjaan yang jelas dari awal hingga akhir.
  - Signifikansi tugas *(task significance)*: Dampak yang ditimbulkan jabatan terhadap orang-orang lain sehingga karyawan bisa merasakan makna prestasi yang sesungguhnya.
  - Otonomi *(Autonomy)*: Tingkat kebebasan dan tanggung jawab individual yang dimiliki para karyawan dalam menjalankan jabatan sehingga mereka merasa bertanggung jawab atas hasil kerja.
  - Umpan balik *(feedback)*: Informasi yang diterima para karyawan mengenai seberapa baik mereka menjalankan jabatan.

CV. NOAH ALETHEIA

J. Lingkungan Kerja

- Menjalankan sebuah jabatan yang penuh tanggung jawab dan menantang di tempat yang jelek tidak akan menyenangkan bagi sebagian besar orang.
- Para karyawan bisa memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka melalui beberapa faktor nonfinansial berikut ini.
  - Kebijakan yang Baik
  - Manajer yang Berkemampuan
  - Karyawan yang Kompeten
  - Rekan Kerja yang Bersahabat
  - Simbol Status yang Pantas
  - Kondisi Kerja

K. Fleksibilitas Tempat Kerja (Keseimbangan Kerja-Kehidupan)

- Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mencerminkan kebutuhan dan nilai dari tahap kehidupan para karyawan mereka.
- Tujuan utama mencapai keseimbangan kerja-kehidupan *(work-life balance)* adalah untuk meminimalkan stres.

  Para karyawan yang stres berusaha menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bagi mereka waktu hampir sama pentingnya dengan uang, bahkan lebih penting bagi beberapa di antara mereka

L. Perwujudan Fleksibilitas Tempat Kerja

- Flextime: Mengijinkan para karyawan untuk memilih jam kerja mereka sendiri, dalam batasan tertentu.
- Minggu kerja dipadatkan: Mengijinkan para karyawan untuk bekerja dalam jumlah hari yang lebih sedikit dari lima hari kerja seminggu pada umumnya.

CV. NOAH AL-ETHEIA

- Pembagian pekerjaan *(job sharing)*: Dua karyawan membagi tugas-tugas dalam satu jabatan menurut kesepakatan dan dibayar menurut kontribusi mereka.
- Telecommuting: Karyawanbisa tetap tinggal di rumah dan menjalankan pekerjaan mereka menggunakan komputer dan alat-alat elektronik lainnya yang menghubungkan mereka dengan kantor mereka.

- Kerja Paruh-Waktu
- Lebih Banyak Kerja, Lebih Sedikit Jam: Variasi kerja paruh-waktu di mana para karyawan menerima bayaran purna-waktu dan menghasilkan lebih banyak dalam jam yang lebih sedikit.

CV. NOAH ALETHEIA

Bab 10 EVALUASI JABATAN

A. Definisi Evaluasi Jabatan

- Evaluasi jabatan adalah proses menentukan nilai relatif sebuah jabatan dibandingkan dengan berbagai jabatan lainnya.
- Tujuan utama evaluasi jabatan adalah untuk menghilangkan ketidakadilan bayaran internal yang disebabkan struktur bayaran yang tidak logi

B. Metode-Metode Evaluasi Jabatan

- Metode Peringkat
- Metode Klasifikasi
- Metode Perbandingan faktor
- Metode Poin.

Penjelasan :

- **Metode peringkat:**
  - Penilai mempelajari deskripsi dari setiap jabatan yang dievaluasi dan menyusun jabatan-jabatan tersebut secara berurutan berdasarkan nilainya bagi perusahaan.
  - Prosedurnya pada dasarnya sama dengan metode peringkat untuk mengevaluasi kinerja karyawan, hanya saja yang diperingkat adalah jabatan, bukan orang.
  - Langkah pertama dalam metode ini—sebagaimana halnya dengan metode-metode lainnya—adalah melaksanakan analisis jabatan dan menulis deskripsi jabatan.
- **Metode klasifikasi:**

CV. NOAH ALETHEIA

- Mendefinisikan sejumlah kelas atau jenjang untuk mendeskripsikan sekelompok jabatan.
- Para penilai membandingkan deskripsi jabatan dengan deskripsi kelas. Deskripsi kelas mencerminkan perbedaan di antara kelompok-kelompok pada berbagai level kesulitan.
- Deskripsi kelas yang paling mendekati deskripsi suatu jabatan menentukan klasifikasi untuk jabatan yang bersangkutan

- **Metode perbandingan faktor:**
  - Berasumsi bahwa ada lima faktor universal yang meliputi:
    - Persyaratan mental
    - Keterampilan
    - Persyaratan fisik
    - Tanggung jawab
    - Kondisi kerja
  - Panitia evaluasi menciptakan skala moneter, berisi masing-masing dari lima faktor universal, dan memeringkat jabatan berdasarkan nilainya untuk setiap faktor.
- **Metode poin:**
  - Para penilai mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor jabatan tertentu—seperti pengetahuan yang dibutuhkan—dan jumlah dari nilai-nilai tersebut secara kuantitatif menunjukkan nilai relatif jabatan.

    Metode poin memerlukan seleksi atas faktor-faktor jabatan berdasarkan sifat dari kelompok jabatan tertentu yang dievaluasi.

CV. NOAH ALETHEIA

Contoh Sistem Poin

Lembar Kerja Evaluasi Jabatan (Sistem Poin 500)

		Tingkatan Faktor				
Faktor Jabatan	**Bobot**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pendidikan	35%	35	70	105	140	175
Pengetahuan Jabatan	25%	25	50	75	100	125
Kontak	18%	18	42	66	90	
Kompleksitas Tugas	17%	17	51	85		
Inisiatif	5%	5	10	15	20	25

Lembar Kerja Evaluasi Jabatan untuk Titel Jabatan: Posisi Administratif 2

		Tingkatan Faktor				
Faktor Jabatan	**Bobot**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pendidikan	35%	35	70	**105**	140	175
Pengetahuan Jabatan	25%	25	**50**	75	100	125
Kontak	18%	**18**	42	66	90	
Kompleksitas Tugas	17%	17	**51**	85		
Inisiatif	5%	5	10	**15**	20	25
Nilai Jabatan Total						**239**

FAKTOR: KONTAK

Faktor ini mempertimbangkan tanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain untuk memperoleh hasil, baik secara antar departemen ataupun di luar pabrik. Pada tingkatan yang rendah, hal ini terutama terkait dengan pemberian atau penerimaan informasi atau instruksi. Pada tingkatan yang lebih tinggi, faktor ini menuntut adanya upaya mencapai kesepakatan dengan atau mempengaruhi orang-orang lain. Dalam menilai faktor ini, pertimbangkan bagaimana kontak dibuat, lamanya kontak, dan tujuannya.

Level (Tingkatan)		**Poin**
IV	Tujuan rutin dari kontak adalah mendiskusikan masalah-masalah dan solusi-solusi yang bisa digunakan, memastikan kerjasama atau koordinasi upaya-upaya, dan mencapai kesepakatan dan tindakan; diperlukan lebih dari sekedar diplomasi dan persuasi yang biasa-biasa saja.	90
III	Tujuan rutin dari kontak adalah bertukar informasi dan menyelesaikan masalah-masalah tertentu yang ditemui dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.	66
II	Kontak bisa berulang-ulang namun biasanya singkat dan dengan sedikit atau tanpa keberlanjutan.	42
I	Kontak biasanya hanya terjalin dengan orang-orang dalam unit kerja langsung saja.	18

CV. NOAH ALETHEIA

FAKTOR: KOMPLEKSITAS TUGAS

III	Menjalankan pekerjaan di mana hanya metode umum yang tersedia. Tindakan dan pertimbangan independen secara rutin diperlukan untuk menganalisis fakta, mengevaluasi situasi, mengambil kesimpulan, membuat keputusan, dan melakukan atau merekomendasikan tindakan.	85
II	Menjalankan tugas-tugas kerja berdasarkan prosedur-prosedur standar atau metode-metode yang secara umum dipahami. Beberapa tindakan dan pertimbangan independen diperlukan untuk memutuskan apa yang harus dilakukan, menentukan penyimpangan yang diijinkan dari prosedur standar, menilai fakta-fakta dalam situasi-situasi, dan menentukan tindakan yang harus diambil, dalam batas-batas yang ditetapkan.	51
I	Sedikit atau tidak ada tindakan atau pertimbangan yang independen. Tugas-tugas sangat terstandarisasi dan sederhana sehingga hanya memerlukan sedikit pilihan mengenai cara mengerjakannya.	17

C. Penetapan Harga Jabatan

- **Penetapan harga jabatan *(job pricing)*:**
  - Proses menentukan nilai uang pada nilai jabatan.
  - Dilaksanakan setelah evaluasi jabatan dan nilai relatif dari setiap jabatan dalam organisasi telah ditetapkan.
  - Terdiri atas unsur:
    - Tingkatan bayaran *(pay grades)*
    - Rentang bayaran *(pay ranges)*

Penjelasan :

- Tingkatan bayaran *(pay grades)*:
  - **P**engelompokan jabatan-jabatan serupa untuk menyederhanakan penetapan harga jabatan.
  - Lebih mudah bagi organisasi untuk menetapkan harga 15 tingkatan bayaran dibandingkan 200 jabatan terpisah.
  - Memetakan jabatan-jabatan pada sebuah diagram sebar *(scatter diagram)* dilakukan guna menentukan jumlah tingkatan bayaran yang tepat bagi perusahaan.

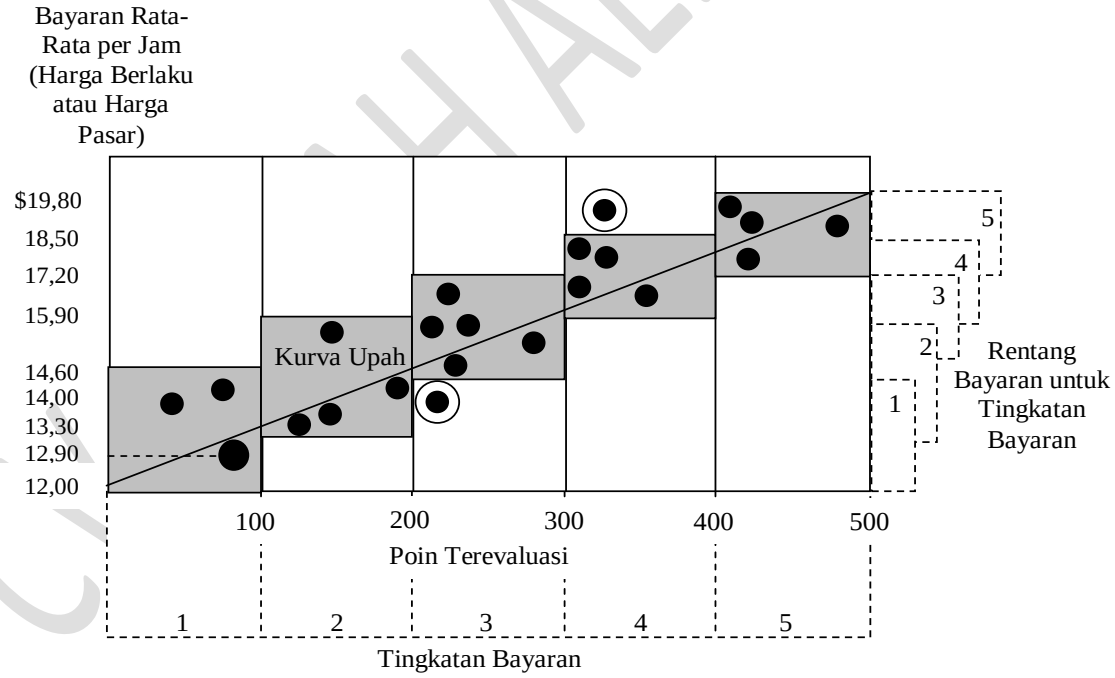
CV. NOAH AETHEIA

- Kurva upah (atau kurva bayaran) adalah penyelarasan titik-titik yang dipetakan untuk menciptakan kenaikan yang konstan di antara tingkatan-tingkatan

☐ Rentang Bayaran *(pay ranges):*

- Mencakup tarif bayaran minimum dan maksimum dengan perbedaan yang cukup antara keduanya untuk membentuk perbedaan bayaran yang signifikan.
- Rentang bayaran umumnya lebih diutamakan dibandingkan tarif bayaran tunggal karena memungkinkan perusahaan untuk memberi imbalan para karyawan berdasarkan kinerja dan masa kerja.

D. Tampilan Diagram Sebar dari Jabatan-Jabatan yang Telah Dievaluasi beserta Kurva Upah, Tingkatan Bayaran, dan Rentang Bayaran.



CADANGAN ALETHEA

Tabel Tingkatan Bayaran, dan Rentang Bayaran

Poin Terevaluasi	Tingkatan Bayaran	Rentang Bayaran		
		Minimum	Titik Tengah	Maksimum
0-99	1	$12,00	$13,30	$14,60
100-199	2	13,30	14,60	15,90
200-299	3	14,60	15,90	17,20
300-399	4	15,90	17,20	18,50
400-500	5	17,20	18,50	19,80

CV. NOAH ALETHEIA

DAFTAR PUSTAKA

Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.

Saydam, G.,1996, Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab), Jakarta: Penerbit Djambatan.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, Human Resource Management, International Perspective, Mason: Thomson South-Western.

Werther, W.B. & Davis, K., 1996, Human Resources and Personnel Management, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

CV. NOAH AETHEIA