

BAB III

LANDASAN TEORI

Penyusunan sebuah laporan kerja praktek sangat membutuhkan teori penunjang yang digunakan sebagai acuan. Teori penunjang yang digunakan pada penyusunan laporan kerja praktek di Human Resource Department (HRD)/ Personalia PT. Lotus Indah Textile Industries bertujuan agar laporan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Beberapa teori penunjang yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

3.1. Standar

Menurut Flippo (1991:58) bagian yang amat penting dari tanggung jawab manajer Personalia untuk administrasi umum program Personalia adalah penentuan dan pemeliharaan banyak standar untuk menilai prestasi. Suatu standar dapat didefinisikan sebagai suatu kriteria atau model yang baku yang akan diperbandingkan dengan hasil nyata.

Banyak jenis standar yang dapat dipergunakan dalam mengendalikan kegiatan-kegiatan bisnis. Jenis terpenting adalah standar yang mengatur hakekat dari hasil-hasil operasi, yang pada umumnya disebut “standar prestasi” Flippo (1991:58). Hasil-hasil operasi pada umumnya berhubungan dengan variabel-variabel seperti kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Pada tahap perkembangan dewasa ini, dua variabel terakhir, waktu dan biaya, lebih mudah diubah/ dapat disesuaikan dengan bidang Personalia daripada kualitas dan kuantitas. Adalah biasa sekali untuk bekerja berlawanan dengan anggaran Personalia yang

menentukan standar biaya. Demikian juga, rencana kerja yang memberikan sasaran waktu biasanya disusun hanya untuk fungsi Personalia tertentu. Dalam bagian berikut, kita akan merinci dan membahas secara singkat beberapa standar khusus yang berhubungan dengan kuantitas dan kualitas dalam bidang Personalia.

Kadang-kadang sulit, kalau tidak mungkin, untuk menentukan dengan tepat standar prestasi yang diinginkan. Dalam hal-hal semacam itu, standar yang mengatur proses itu mungkin dibakukan dan dipergunakan sebagai dasar untuk pengendalian dalam usaha untuk mendorong hasil yang maksimal. Jenis-jenis standar ini meliputi (1) metode atau fungsi, (2) Personalia, dan (3) faktor-faktor fisik. Jika kurangnya pengetahuan menghalangi penetapan standar hasil operasi yang pasti dan tepat, pengendalian terhadap cara pelaksanaan operasi akan membantu tercapainya hasil yang lebih baik. Jadi, jika metode-metode prestasi yang paling terkenal dipergunakan oleh Personalia yang berkualitas tinggi, yang mempunyai alat-alat mutakhir, secara logis kita dapat mengharap tingkat hasil yang tinggi dalam arti kuantitas dan kualitas.

Dengan merujuk pada standar fungsi, suatu metode dasar, yang sering disebut sebagai prosedur operasi standar, dapat direncanakan dan dilaksanakan. Kiranya, jika prosedur ini diikuti, hasil yang diinginkan akan diperoleh. Jika terbukti sulit untuk menyusun standar prestasi dan/atau standar fungsi, pemilihan orang yang berkualitas tinggi untuk melakukan pekerjaan mungkin memberikan hasil yang diinginkan. Spesifikasi atas sifat-sifat khas manusia yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas merupakan standar Personalia. Standar atas keadaan fisik juga penting karena hal itu dapat sangat mempengaruhi kerja manusia. Jika mesin, peralatan, dan kondisi kerja umum kurang baik, orang

terbaik yang mempergunakan metode yang terbaik mungkin menghasilkan hasil yang tidak memadai dalam arti kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Contoh-contoh dari ketujuh tipe standar ini diberikan dalam tabel berikut dengan mengingat fungsi pengkayaan (*hiring*) dan pencarian calon karyawan (*procurement*).

Tabel 3.1. Contoh Standar yang Dapat Diterapkan pada Fungsi Pengadaan Tenaga

Jenis Standar	Contoh
Hasil-hasil prestasi	
1. Kuantitas	Harus diperoleh 20 ahli teknik perakitan untuk proyek baru
2. Kualitas	Angka pergantian pegawai (<i>turnover</i>) untuk ahli teknik harus kurang dari 1 persen setiap bulan
3. Waktu	20 ahli teknik harus diperoleh dan ditempatkan selambat-lambatnya tanggal 15 Juni
4. Biaya	Anggaran untuk pengangkatan pegawai tidak boleh melebihi \$ 4.000
Proses	
1. Fungsi	Prosedur pengangkatan pegawai harus meliputi pemeriksaan referensi (surat keterangan), test ketangkasan, dan wawancara
2. Personalia	Pewawancara harus memiliki gelar perguruan tinggi dan menjalani latihan kembali setiap 2 bulan
3. Factor fisik	Testing dan wawancara harus diadakan di tempat dimana kerahasiaan pribadi terjamin penuh

3.1.1. Standar Operasional Prosedur

Definisi dari prosedur kerja adalah suatu cara yang telah ditentukan untuk melakukan satu kegiatan atau proses, kapan kegiatan atau proses tersebut dilakukan, oleh siapa kegiatan atau proses tersebut dilakukan terkadang dimana kegiatan atau proses tersebut dilakukan. *Standard Operating Procedure* (SOP)

merupakan prosedur yang memberikan gambaran umum mengenai suatu proses dan biasanya dalam pelaksanaannya membutuhkan dokumen penunjang. Selain itu *Standard Operating Procedure* (SOP) digunakan oleh banyak personil dari berbagai bagian/ posisi. (<http://digilib.petra.ac.id>)

Prosedur kerja juga biasa disebut sebagai dokumen taktis yang berisi prosedur-prosedur tertulis mengenai bagaimana melaksanakan suatu kegiatan dan proses secara konsisten dari suatu bagian ke bagian lainnya.

Adapun langkah-langkah dari proses penyusunan prosedur kerja adalah sebagai berikut: (<http://digilib.petra.ac.id>)

1. Menentukan format prosedur kerja dan symbol diagram alir yang akan digunakan.
2. Menentukan system penomoran dokumen yang akan digunakan.
3. Menentukan tujuan dan ruang lingkup prosedur.
4. Menentukan persyaratan standar yang harus dipenuhi oleh prosedur ini.
5. Berdasarkan table proses *Mapping*, kemudian menyusun isi prosedur dengan menggunakan symbol diagram alir yang telah disepakati.
6. Merangkum definisi atau singkatan dan dokumen pendukung yang digunakan.

Standard Operating Procedure (SOP) selain dijelaskan demgam *Flowchart* biasanya juga terdapat informasi lainnya yang menyusun SOP. Bagian-bagian itu antara lain: (<http://digilib.petra.ac.id>)

1. Bagian *cover*, yang terdiri dari:
 - a. Judul
 - b. Pihak yang membuat SOP
 - c. Pihak yang mengesahkan SOP
 - d. Tanggal pengesahan SOP
 - e. Periode pengecekan SOP

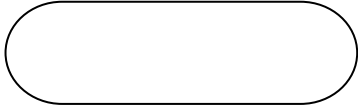

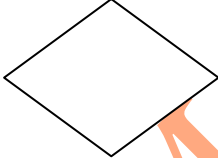
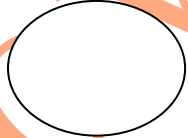
2. Bagian tubuh yang terdiri dari:
 - a. Tujuan: berisi mengenai tujuan dari pembuatan SOP.
 - b. Ruang lingkup: berisi tentang pihak-pihak yang ikut terlibat dalam menjalankan proses yang bersangkutan.
 - c. Tanggung jawab: bagian atau siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan SOP tersebut.
 - d. Referensi: buku, catatan/ dokumen atau apa saja yang diperlukan dalam pelaksanaan SOP tersebut.
 - e. Definisi: penjelasan dari singkatan-singkatan yang digunakan dalam SOP tersebut.
 - f. Isi prosedur: berisi tentang isi dari prosedur atau instruksi, metode dan spesifikasi

3.1.2. Konsep *Flowchart*

Flowchart dapat digunakan untuk membantu menjelaskan sistem standar operasional prosedur atau prosedur kerja (SOP). Menurut (<http://digilib.petra.ac.id>) *Flowchart* adalah suatu diagram aliran kerja yang disimbolkan dengan objek-objek tertentu yang dapat mewakili suatu proses atau aktifitas. *Flowchart* secara grafis menyajikan sebuah proses dengan menggunakan simbol-simbol berupa kotak dan garis yang saling berhubungan guna menjelaskan

proses atau aktivitas yang sedang terjadi. *Flowchart* merupakan diagram alir yang sederhana namun merupakan alat yang sangat berguna untuk membantu memahami sebuah proses atau menjelaskan proses atau aktivitas yang terjadi (Heizer and Render, 2000 dalam <http://digilib.petra.ac.id>). Simbol-simbol yang ada di dalam *flowchart* antara lain:

Tabel 3.2. Simbol *Flowchart*

	<p><i>Start/End</i>: Untuk mengawali atau mengakhiri <i>flowchart</i></p>
	<p><i>Process</i>: Untuk menunjukkan proses yang terjadi</p>
	<p><i>Decission</i>: Untuk menunjukkan pemilihan keputusan yang terjadi</p>
	<p><i>Connector</i>: Untuk menghubungkan <i>flowchart</i> satu dengan yang lainnya</p>

3.2. Sumber Daya Manusia

Menurut Hariandja (2002) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, di samping manusia dapat menjadi salah satu

sumber keunggulan bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Sumber Daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. (Hariandja, 2002:1)

3.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. (Rivai, 2004:1)

Dalam berbagai kegiatan setiap Negara telah siap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk dapat memperkuat posisi Negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing di pasaran global. Salah satu persoalan penting yang perlu diperbaiki adalah kualitas sumber daya manusia, baik secara mikro yaitu perbaikan manajemen SDM dalam

perusahaan yang terlibat dalam persaingan global, serta secara makro yaitu perbaikan angkatan dalam skala nasional.

Alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam perusahaan terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industry, keuangan, dan administrasi. Lebih jelasnya lagi, kegiatan SDM spesifik dari masing-masing fungsi manajemen tersebut yaitu,

1. Perencanaan

Menentukan tujuan dan standar, menetapkan system dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan.

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas khusus kepada setiap SDM, membangun divisi/departemen, mendelegasikan wewenang pada SDM, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengkoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan.

3. Manajemen staf

Menetapkan jenis atau tipe SDM yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, mengembangkan karyawan, melatih dan mendidik karyawan.

4. Kepemimpinan

Mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan semangat kerja, memotivasi kerja karyawan.

5. Pengendalian

Menetapkan standar pencapaian hasil kerja, standar mutu, melakukan review atas hasil kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.

6. Pengawasan

Melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun system prosedur yang berlaku, sehingga tidak menimbulkan resiko yang tidak baik bagi perusahaan di masa depan. (Rivai, 2004:2)

3.3.1. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. (Rivai, 2004:8)

Menurut Hariandja (2002:3) tujuan MSDM yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. William B. Werther dan Keith Davis mengatakan:

“The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically responsible way”

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/ diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi.

Selanjutnya, apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut.

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu: (Hariandja, 2002)

1. Persiapan dan pengadaan
2. Pengembangan dan penilaian
3. Pengkompensasian dan perlindungan
4. Hubungan-hubungan kepegawaian

3.3.2. Fungsi Manajemen SDM

Fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu: (Rivai, 2004:14)

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (planning)
 - b. Pengorganisasian (organizing)
 - c. Pengarahan (directing)

- d. Pengendalian (controlling)
2. Fungsi operasional
- a. Pengadaan tenaga kerja
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintergrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

3.3.3. Otoritas dan Tanggung Jawab Manajemen SDM

Menurut Hariandja (2002:8) otoritas atau wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan, untuk mengarahkan kerja orang lain, dan memberi perintah. Dalam sebuah organisasi umumnya ada dua jenis otoritas, yaitu otoritas garis atau otoritas staf. Otoritas garis umumnya diartikan dengan hak untuk memerintah yang berkaitan dengan tugas-tugas operasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi seperti menentukan strategi produksi dan pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, sedangkan otoritas staf diartikan dengan hak untuk memberikan nasihat mengenai pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Departemen sumber daya manusia atau manajer sumber daya manusia umumnya memiliki otoritas staf, yaitu membantu manajer-manajer operasi perusahaan dalam upaya peningkatan dukungan sumber daya manusia, misalnya melakukan analisis jabatan, perancangan pekerjaan yang lebih efektif, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, dan lain-lain. Akan tetapi, untuk hal-

hal tertentu, karena keahliannya dan untuk tujuan keseragaman departemen sumber daya manusia, top manajemen dapat memberikan hak kepada departemen SDM untuk memutuskan sesuatu, misalnya menentukan program-program *benefit* atau kesejahteraan. Hariandja (2002:8)

Tanggung jawab dapat diartikan dengan hasil yang harus dicapai dan tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program. Hariandja (2002:8)

3.4. Perencanaan SDM

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan SDM, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Kata kunci dalam pengertian di atas adalah tepat. (Rivai, 2004:37)

Sedangkan menurut Hariandja (2002:74) perencanaan sumber daya manusia didefinisikan oleh para ahli secara berbeda. Torrington & Tan Chwee Huat dalam Hariandja (2002) mengatakan:

“Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia

perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan”

Kemudian William B. Werther dan Keith Davis Hariandja (2002) mengatakannya sebagai: *“Proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan (supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik”*.

Berdasarkan kedua definisi di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada. Hariandja (2002)

1. Teknik-Teknik Perencanaan SDM

Teknik-teknik perencanaan SDM terbagi atas dua, yaitu secara non ilmiah dan ilmiah. (Rivai, 2004)

Teknik non ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan

kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

2. Sistem Perencanaan SDM

Perencanaan SDM baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan SDM. Sistem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi prakiraan (estimasi) permintaan/kebutuhan dan penawaran/ penyediaan SDM. Estimasi permintaan SDM dapat dibagi dua cara, yakni: (Rivai, 2004)

a. Estimasi Supplai Internal

Hal ini dilakukan untuk menghitung karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka.

Informasi ini menugaskan pada karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang.

b. Estimasi Supplai Eksternal

Tidak setiap lowongan yang dipenuhi terdapat langsung persediaan SDM. Kebutuhan SDM yang harus dipenuhi dari sumber supplai

eksternal dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (labour markets). Selain perlu pula memperhatikan trend kondisi kependudukan (demografis) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan/ lembaga lainnya.

3.5. Rekrutmen

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/ dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. (Rivai, 2004:158)

Alternatif terhadap rekrutmen antara lain, adalah: overtime, subcontracting, temporary employees, dan employee leasing, yang penjelasannya berikut ini: (Rivai, 2004)

1. *Overtime* (kerja lembur)

Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja overtime atau kerja lembur.

2. *Subcontracting*

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*).

3. *Temporary employee*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30% - 40% di atas total cost. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain.

4. *Employee leasing*

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee leasing*. Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu *leasing company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (*lease*) kembali kepada majikan semula, yang telah menjadi clientnya.

3.5.1. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/ kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan

perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. (Rivai, 2004:160)

3.5.2. Proses dan Sumber-sumber Rekrutmen

Mathis and Jackson (2003) dalam Rivai (2004:161) mengatakan rekrutmen dapat juga dengan strategi. Selain itu, perlu diselaraskan rencana kegiatan yang diinginkan dan juga kebutuhan khusus yang ditentukan oleh para perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan.

Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan SDM yang berasal dari berbagai tempat. Berikut ini penjelasan secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut: (Rivai, 2004)

a) Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan atau lembaga itu sendiri.

Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui:

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting programs*)
2. Perbantuan pekerja (*Departing Employees*)

b) Dari sumber eksternal di dalam negeri perekrutan melalui: (Rivai, 2004)

1. *Walk-ins* dan *Write-ins* (pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri)
2. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain).

3. Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya).
4. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara.
5. Agen-agen penempatan tenaga kerja.
6. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
7. Departemen tenaga kerja selalau menampung SDM yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.
8. Tensgs-tensgs profesional mencari perusahaan.
9. Organisasi-organisasi profesi atau keahlian.
10. Asosiasi-asosiasi pekerja.
11. Operasi-operasi militer.
12. Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagai lembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
13. Pekerja-pekerja sewaan.
14. *Open house*.

c) Dari sumber eksternal di luar negeri atau internasional perekrutan melalui:

1. *Professional Search Firm*
2. *Educational Institution*

3. *Profesional Asosiasion*
4. *Labour Organization*
5. *Military Operation*
6. *Government-Funded and Community Training Program*

3.5.3. Prosedur Pengangkatan

Menurut Flippo (1991:160) dalam prosedur pengangkatan berbagai macam metode dipergunakan untuk menemukan informasi penting tentang seorang pelamar, yang kemudian dapat diperbandingkan dengan spesifikasi pekerjaan. Walaupun tidak ada prosedur standar yang dipakai oleh semua perusahaan, yang berikut ini adalah contoh dari metode yang populer:

1. Wawancara awal atau pendahuluan
2. Formulir lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Tes psikologis
5. Wawancara penempatan tenaga
6. Persetujuan penyalia
7. Ujian kesehatan jasmani
8. Perkenalan atau orientasi

Tidaklah disarankan bahwa langkah-langkah khusus ini atau urutan tertentu ini merupakan suatu model untuk diikuti. Prosedurnya akan berbeda-beda

sesuai dengan ukuran perusahaan, jenis pekerjaan yang akan diisi, dan falsafah manajemen Personalia. Dalam suatu penelitian atas 202 perusahaan manufaktur Canada, 40 persen perusahaan dengan penjualan di atas \$50 juta mempergunakan empat alat seleksi atau lebih, dibandingkan dengan hanya 7 persen perusahaan dengan penjualan di bawah \$500.000.

3.6. Seleksi

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. Rivai (2004)

3.6.1. Proses dan Tahapan Seleksi

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi yaitu:

1. Surat-surat rekomendasi
2. Boromg lamaran
3. Tes kemampuan (Tes Potensi Akademik=TPA)
4. Tes kepribadian
5. Tes psikologi
6. Wawancara
7. *Assesment center*
8. *Drag test*

9. *Honesty test*

10. *Hand writing analysis*

3.6.2. Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi: Rivai (2004)

a. Seleksi administrasi

Yaitu seleksi yang berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

- 1) Ijasah
- 2) Riwayat hidup
- 3) Domisili atau keberadaan status yang bersangkutan
- 4) Surat lamaran
- 5) Sertifikat keahlian, misalnya: komputer
- 6) Pas photo
- 7) Copy identitas (pasport, sim, dll)
- 8) Pengalaman kerja
- 9) Umur
- 10) Jenis kelamin
- 11) Status perkawinan

12) Surat keterangan kesehatan dari dokter

13) Akta kelahiran

b. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

1) Tes kecerdasan (*intelegensi test*)

2) Tes kepribadian (*personnel test*)

3) Tes bakat (*attitude test*)

4) Tes minat (*interest test*)

5) Tes prestasi (*achievement test*)

c. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:

1) Wawancara

2) Praktek

3) Kesehatan/ medis

3.7. Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Sementara itu keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill*, *intelectual skill*, *social skill*, *managerial skill*, dan lain-lain.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang. (Rivai, 2004:226)

Sedangkan menurut Mathis (2002:5) pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

3.7.1. Manfaat Pelatihan

a. Manfaat untuk karyawan

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.

b. Manfaat untuk perusahaan

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
3. Memperbaiki moral SDM

c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan

1. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
2. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.

3.7.2. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara:

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
3. Menganalisis karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, banyaknya hasil produksi yang gagal, efektifitas kerja yang menurun, produktifitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal.

4. Menganalisis laporan perusahaan, menganalisis masalah, dan merancang jangka panjang perusahaan.

3.7.3. Jenis Pelatihan

1. Pelatihan internal Mathis (2002)

Pelatihan dilokasi kerja (on the job training-OJT) cenderung dipandang sebagai hal yang sangat aplikatif untuk pekerjaan, menghemat biaya untuk mengirim karyawan untuk pelatihan, dan terkadang dapat terhindar dari biaya untuk pelatih dari luar.

Suatu sumber pelatihan internal yang berkembang adalah pelatihan informal di mana terjadi secara internal melalui interaksi dan umpan balik di antara karyawan.

2. Pelatihan eksternal

Pelatihan eksternal muncul karena beberapa alasan:

- a. Adalah lebih murah bagi pengusaha untuk menggunakan pelatih dari luar untuk menyelenggarakan pelatihan ditempat dimana sarana pelatihan internal terbatas.
- b. Mungkin waktunya tidak memadai untuk persiapan pengadaan materi pelatihan internal.
- c. Staf SDM mungkin tidak memiliki tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk materi dimana pelatihan diperlukan.

- d. Ada beberapa keuntungan dimana para karyawan berinteraksi dengan para manajer dan rekan-rekan kerja dari perusahaan lain dalam suatu program pelatihan yang dilaksanakan diluar.

Salah satu trend yang sedang berkembang saat ini adalah "outsourcing" dari pelatihan. Pabrikan (*vendors*) digunakan untuk melatih para karyawan mereka.

3.7.4. Metode Pelatihan

Rivai (2004:241) menyebutkan beberapa metode mengenai pelatihan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan sebagai berikut:

1. *On The Job Training*

On The Job Training (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

2. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model.

5. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.

6. Permainan Peran dan Model Perilaku

Peran peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain.

7. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan

aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua simulasi komputer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan metode ini sering berupa *games* atau permainan.

9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan.

10. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan.

11. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).

12. *Role Playing*

Role Playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

13. *In-basket Technique*

Melalui metode *in-basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer, dan daftar telepon.

14. *Management Games*

Management Games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*.

15. *Behavior Modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

16. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas.

3.8. Penilaian Kinerja

Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

3.8.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. (Rivai, 2004:309)

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas *output*
- b. Kualitas *output*
- c. Jangka waktu *output*
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal-PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Mathis dan Jackson (2002:78)

3.8.2. Standar Kinerja

Mathis dan Jackson (2002) mengatakan Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan "bahan perbandingan", atau "target" tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun karyawan. Dalam artian standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Standar kinerja berupa kuota penjualan atau *output* produksi lebih dikenal sebagai standar kinerja numerik. Standar kinerja non-numerik adalah seorang kasir di sebuah toko eceran harus menyamakan setiap laci uang di penghujung hari kerja.

Standar terkadang disusun oleh seseorang di luar pekerjaan yang dinilai, seperti atasan atau inspektur pengawasan, tetapi secara efektif hal ini juga bisa dituliskan sendiri oleh si karyawan. Para karyawan yang berpengalaman biasanya tahu dengan baik aspek-aspek suatu kinerja yang memuaskan dari tugas-tugas

dalam kriteria pekerjaan mereka, demikian juga dengan atasannya. Dengan demikian, individu-individu ini sering berkolaborasi secara efektif dalam menetapkan standar-standar penilaian.

3.8.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya. (Rivai, 2004:311)

3.8.4. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

1. Penilaian hanya oleh atasan.
 - a) Cepat dan langsung.
 - b) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
 - a) Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.

- b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
- a) Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
- a) Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
 - b) Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
- a) Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
- a) Mungkin terlalu subjektif.
 - b) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

3.8.5. Metode Penilaian Kinerja

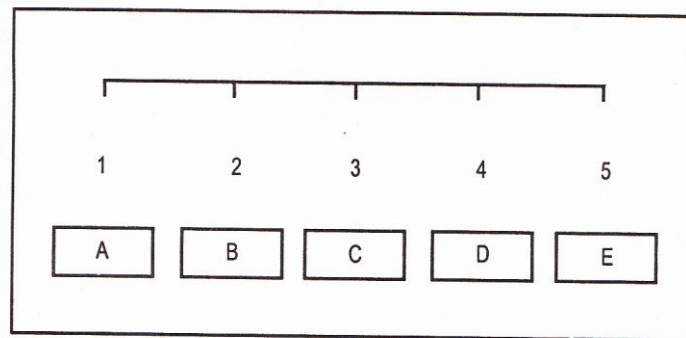
Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalau dan masa depan. (Rivai, 2004)

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

a) Skala peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.



Gambar 3.1. Metode Skala Peringkat

b) Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Contoh untuk metode *checklist* dapat digunakan seperti berikut:

PT. PERMATA, Tbk Performance Checklist		
Nama Karyawan	Departemen	
Nama penilai	tanggal	
Bobot		Cek di sini
(6,5)1.	Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	-
(4,0)2.	Karyawan menjaga tempat kerja atau meja agar tetap rapi	-
(3,9)3.	Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerja sama	-
(4,3)4.	Karyawan merencanakan kegiatan sebelum mulai bekerja	-
(2,7)5.	Karyawan merawat peralatan dengan baik	-
-	6.	-
-	7.	-
-	8.	-
-	dan seterusnya	-
(0,2)n	Karyawan mendengarkan saran orang lain, tetapi jarang mengikutinya	-
100	Totol seluruh bobot	

Gambar 3.2. Metode *Checklist*

c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

d) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e) Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

f) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale=BARS*).

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g) Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

h) Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penialaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya harus *valid* (sahih) dan *reliable* (dapat dipercaya).

i) Pendekatan Evaluasi Komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses dalam proses penilaian. (Rivai, 2004)

a) Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b) Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c) Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikolog untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d) Pusat Penilaian (*Assesment Center*)

Assesment Center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

STIKOM SURABAYA