SELAYANG PANDANG MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Buku ini merupakan pandangan secara umum bagaimana tata kelola SDM di organisasi/perusahaan sehingga akan memudahkan pimpinan untuk mendapatkan talenta SDM yang sudah ada di organisasi / perusahaan.

Buku ini juga akan memberi manfaat bagi individu atau masyarakat dan pemerhati MSDM untuk pengembangan SDM dalam hal melakukan analisis jabatan dan melakukan perencanaan SDM. Tentunya hal yang terkait dalam upaya pengembangan SDM dan merupakan keunikan bagi organisasi / perusahaan dalam hal memenuhi kebutuhan SDM yang ada.

Buku ini juga akan memberikan gambaran bagaimana proses seleksi, wawancara serta melakukan pelatihan agar SDM makin terampil dalam pekerjaannya dan yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana tata kelola kompensasi serta insentif yang layak dan bagaimana proses hubungan karyawan dan bagaimana proses pelepasan karyawan dalam organisasi/perusahaan semoga buku ini bermanfaat bagi organisasi/. Perusahaan yang akan menemukan talenta di organisasi/perusahaan.

SELAYANG PANDANG MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

HARRIES MADIISTRIYATNO

HARRIES MADIISTRIYATNO

SELAYANG PANDANG MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

**SELAYANG PANDANG
MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA
DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN**

HARRIES MADIISTRIYATNO

pena persada
CV. PENA PESRSADA

**SELAYANG PANDANG
MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA
DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN**

Penulis :

Harries Madiistriyatno

ISBN :978-623-6688-78-6

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas Jawa
Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com

Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena telah memberi limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul Mengelola Sumber Daya Manusia di Organisasi, buku ini membahas Tata Kelola Sumber Daya Manusia di Dalam Organisasi.

Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Ida Musdafia, Sekar Khinanthi Harfia. Selaku istri dan anakku yang setiap hari mendukung penulis agar selalu sehat dan berdoa semoga buku ini bermanfaat untuk masyarakat dan pelaku bisnis serta cendekiawan yang ingin mengenalkan organisasi/perusahaan bagaimana memulai membuka perusahaan atau mau memulai usaha.

Penulis juga berterimakasih kepada keluarga, teman-teman, serta semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan buku ini. Harapan penulis semoga buku ini dapat menambah wawasan dan referensi bagi pembaca mengenai organisasi /perusahaan, baik untuk masyarakat maupun di dunia pendidikan.

Penulis menyadari buku ini masih jauh dari sempurna. Maka dari itu, penulis menerima segala krtitik dan saran yang dapat membangun untuk kebaikan dan kesempurnaan penulisan buku berikutnya.

Jakarta, Desember 2019

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
A. Pengertian MSDM	1
B. Manajer Dan MSDM	4
C. Perubahan Lingkungan Dan Peranan Manajer SDM	7
D. Perkembangan Manajemen SDM	11
BAB II ANALISIS JABATAN	
A. Pengertian Analisa Jabatan	13
B. Desain Dan Analisa Jabatan	15
C. Menulis Deskripsi Jabatan Dan Spesifikasi Jabatan	21
BAB III PERENCANAAN PERSONEL	
A. Pengertian Perencanaan SDM	25
B. Manfaat Perencanaan SDM	27
C. Proses Perencanaan SDM	29
D. Sistem Informasi SDM	32
BAB IV PENARIKAN DAN SELEKSI STAFF	
A. Pengertian Penarikan/Rekrutmen SDM	35
B. Kebijakan Dalam Penarikan SDM	36
C. Pengertian Dan Proses Seleksi	41
D. Metode Seleksi	43
BAB V MEWAWANCARAI CALON KARYAWAN	
A. Jenis Wawancara.....	48
B. Teknik Wawancara.....	49
C. Wawancara Efektif	53
BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM..	
A. Konteks Strategis Pelatihan Dan Pengembangan Sdm	56
B. Proses Pelatihan Dan Pengembangan	59
C. Metode Pelatihan Pengembangan.....	62
D. Metode Pelatihan Pengembangan	66
BAB VII MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA	
A. Hakekat Dan Pengertian Penilaian Kinerja Sdm.....	75
B. Tujuan Penilaian Kinerja Sdm	77
C. Metode Penilaian Kinerja	80

BAB VIII MANAJER KARIER

A. Pengertian Pengembangan Karier	84
B. Mendesain Program Pengembangan Karier	85
C. Peran peran Individu dalam Pengembangan Karier	86
D. Mendesain Program Pengembangan Karier	88

BAB IX KOMPENSASI

A. Pengertian Dan Jenis Kompensasi	94
B. Tantangan Manajemen Kompensasi	96
C. Struktur Dan Tingkat Upah	98
D. Competency-Based Pay	102

BAB X INSENTIF DAN TUNJANGAN

A. Pengertian Insentif Dan Bentuk Insentif	105
B. Kebijakan Penerapan Insentif Dan Tunjangan	106
C. Rencana Scanlon	108
D. Insentif bagi Manajer dan Eksekutif	109
E. Benefits	112
F. Pembayaran untuk Waktu tidak Bekerja	112
G. Tunjangan Asuransi	113

BAB XI HUBUNGAN KARYAWAN

A. Etika Dan Perlakuan Adil	114
B. Peranan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Etika Dan Perlakuan yang Adil	117
C. Tindakan disiplin dalam Perusahaan	119
D. Disiplin tanpa hukuman	120
E. Privasi Karyawan	120

BAB XII KEAMANAN DAN KESEHATAN KARYAWAN

A. Undang-Undang Keamanan & Kesehatan Karyawan	122
B. Faktor Penyebab & Penanggulangan Keamanan Kerja	124
C. Faktor Penyebab & Penanggulangan Kecelakaan Kerja	127

BAB XIII PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

A. Pengertian Phk	130
B. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja	132
C. Proses Pemutusan Hubungan Kerja	135
D. Menghindari Tuntutan Terhadap Hukuman yang Sah	136
E. Kebijakan MSDM Dalam Perumahan Karyawan	140
F. Perampangan dan Penggabungan	142

BAB XIV SERIKAT PEKERJA DAN HIP

A. Memahami Serikat Kerja	144
B. The Collective Bargaining Process	146
C. Moral, Landasan dan Asas Hubungan Industrial Pancasila.....	151
D. Serikat Pekerja Berdasarkan HIP.....	153
DAFTAR PUSTAKA	155
BIODATA PENULIS	156

BAB I

PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian MSDM

Oganisasi dapat didefinisikan sebagai sebagai wadah tempat di mana dua orang atau lebih bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan, maka dapat dipastikan bahwa tanpa tujuan tidak perlu ada organisasi. Tujuan organisasi bermacam-macam, tergantung dari banyaknya pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan kehadiran organisasi itu. Pihak-pihak yang berkepentingan itu antara lain, terdiri atas para pemegang saham, karyawan, pemasok, pemakai, pemerintah, dan masyarakat. Tujuan organisasi bagi pemegang saham adalah untuk meningkatkan keuntungan. Bagi konsumen adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan, bagi masyarakat adalah untuk meningkatkan rasa tanggung jawab kepada masyarakat, dan bagi pemerintah adalah untuk meningkatkan penerimaan pajak. Bagi karyawan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar pada gilirannya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan juga kinerja organisasi.

Sebuah organisasi/perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan bisnisnya, memerlukan sejumlah pekerja yang mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dapat diandalkan akan mewujudkan prestasi SDM yang diharapkan. Prestasi kerja karyawan ditentukan oleh keinginan dan kemampuan mereka, namun yang bertanggung jawab untuk memberdayakan sumber daya manusia (SDM) yang ada dan apa yang mereka harus lakukan agar SDM mempunyai keinginan dan kemampuan untuk berprestasi adalah organisasi dan manajemennya atau para manajer.

Bagaimana Hubungan Manajemen dan SDM dalam perusahaan ?

Manajemen dapat dipahami melalui dua definisi berikut ini yang pertama Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Mary P. Follet) dan yang kedua Manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan dari orang lain (George R. Terry). Berdasarkan definisi yang pertama manajemen merupakan sebuah proses yang melibatkan personel atau SDM dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi untuk mencapai tujuannya, dan yang penting dari pengertian di sini adalah mempekerjakan SDM menuntut seni tersendiri karena menyangkut keunikan dari setiap individu sebagai SDM. Keberhasilan manajer untuk membuat individu bergerak atau bertindak sesuai yang diharapkan membutuhkan pendekatan yang tepat sehingga mereka dapat bekerja mencapai prestasi. Manajemen dalam pengertian yang kedua lebih menekankan pada proses manajemen seperti yang diuraikan sebagai berikut :

1. *Planning*, menentukan sasaran dan standar, aturan, prosedur, menyusun rencana dan membuat perkiraan.
2. *Organizing*, memberi tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi, jalur wewenang, komunikasi, membagi wewenang dan mengkoordinasi pekerjaan.
3. *Staffing*, menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut, memilih, menetapkan standar prestasi, memberi kompensasi, mengevaluasi prestasi, konseling, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. *Actuating*, mengarahkan karyawan, memotivasi dan mempertahankan semangat kerja.
5. *Controlling*, menetapkan standar (kuota penjualan, standar kualitas, tingkat produksi), memeriksa dan membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar serta melakukan tindakan koreksi bila perlu.

Salah satu sumber daya yang paling penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia yaitu kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu,

perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. SDM dapat juga diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Dalam pengertian yang lebih umum menyangkut peranan sumber daya manusia, SDM didefinisikan sebagai potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Dalam modul ini pembahasan difokuskan pada salah satu fungsi manajemen tersebut di atas yaitu penyusunan staf, manajemen personel atau yang sering disebut sekarang ini sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Memahami pengertian MSDM dapat dilihat pada beberapa pengertian berikut ini :

1. MSDM merupakan ilmu yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia.
2. MSDM mempelajari hubungan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.
3. *Human Resources Management* (HRM) adalah kebijakan dan praktek yang menentukan aspek "manusia" atau SDM dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian (Gery Dessler).
4. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan).
5. MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Hadari Nawawi).

Pembahasan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan konsep-konsep dan teknik-teknik yang dibutuhkan untuk menentukan aspek manusia dalam pekerjaan manajemen

perusahaan. Aspek-aspek penting manajemen manusia mencakup :

1. Melakukan analisis pekerjaan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Mengarahkan dan melatih karyawan.
5. Mengatur upah dan gaji.
6. Memberi insentif dan keuntungan.
7. Menilai prestasi.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, disiplin).
9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

Dan hal lain yang penting diketahui para manajer adalah tentang :

1. Kesempatan yang setara dan tindakan yang tidak melanggar hukum diskriminasi.
2. Perhatian terhadap kesehatan dan keamanan karyawan.
3. Penanganan keluhan dan hubungan pekerja.

B. Manajer Dan MSDM

Pada hakikatnya, semua manajer diharapkan dapat menjadi pemimpin dan yang mereka pimpin adalah manusia, sehingga dapat dikemukakan bahwa setiap manajer bertanggungjawab untuk memberdayakan bawahannya. Selanjutnya, apa yang mereka lakukan dalam rangka pemberdayaan SDM tersebut tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Telah dikemukakan bahwa prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan kemauannya. Ketidakmampuan yang tidak lain adalah disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan persyaratan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya dapat diatasi dengan memberikan pendidikan atau pelatihan. Sedangkan ketidakmauan mereka dapat dikurangi dengan memberikan dorongan berupa penghargaan.

Namun, perlakuan atau pemberian tersebut hanya akan efektif jika mereka merasa puas terhadap perlakuan itu. Kepuasan terhadap perlakuan tersebut dapat mereka rasakan apabila mereka merasakan adanya keadilan dalam pelaksanaannya. Dengan kata lain, prestasi karyawan dipengaruhi oleh adanya kepuasan kerja dan kepuasan kerja itu dipengaruhi oleh adanya keadilan di tempat kerja, yaitu keadilan dalam pelaksanaan setiap fungsi operasional MSDM yang mencakup keadilan dalam seleksi, penilaian prestasi kerja, penentuan peserta *training*, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Secara umum dapat dipahami bahwa keadilan di tempat kerja dapat dirasakan oleh karyawannya apabila perlakuan yang mereka terima di tempat kerja memuaskan dan perlakuan itu dapat memuaskan apabila kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya tersebut dapat dikelola dengan baik. Mengelola SDM dengan baik dan benar penting bagi para manajer di setiap tingkatan manajerial dan setiap bidang atau fungsi perusahaan, meskipun secara khusus departemen SDM memiliki pekerjaan dan peranan yang paling besar tetapi pemahaman yang baik tentang manajemen sumber daya manusia bermaksud untuk menghindari kesalahan dalam :

1. Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan.
2. "Turnover" karyawan yang tinggi.
3. Karyawan yang diandalkan tidak melakukan yang terbaik.
4. Menghabiskan waktu wawancara yang tidak berguna.
5. Tuntutan pengadilan karena diskriminasi.
6. Di bawah pengawasan Depnaker karena tidak memperhatikan keamanan kerja.
7. Menimbulkan pikiran tidak adil dan tidak sebanding atas gaji di antara karyawan.
8. Lemahnya pelatihan yang berdampak pada berkurangnya efektivitas dalam divisi.
9. Melakukan praktek pekerjaan yang tidak adil

Secara filosofi MSDM menjadi sedemikian penting dapat dilihat pada pernyataan berikut ini :

"Anda sebagai manajer mungkin berhasil dalam membentuk rencana yang cemerlang, menyusun bagan organisasi, membangun jalur komunikasi modern, dan mendorong pengendalian yang canggih, tetapi

Sebagai manajer Anda tetap gagal bila mempekerjakan orang yang salah atau tidak memotivasi bawahan".

"Anda dapat sukses meskipun dengan POAC yang terbatas, tetapi anda mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, memotivasi, menilai dan mengembangkan karyawan".

Berdasarkan tugas dan tanggungjawabnya manajer perusahaan dapat dibedakan atas manajer lini dan manajer staf. Manajer Lini adalah manajer yang berhak mengarahkan bawahan dan bertanggung jawab untuk mencapai sasaran organisasi. Manajer Staf adalah manajer yang membantu dan memberi saran kepada manajer lini. Berkaitan dengan manajer SDM tanggung jawabnya dapat dibedakan sebagai berikut :

Tanggung jawab HRM bagi Manajer Lini :

1. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
2. Mulai mempekerjakan karyawan baru dalam organisasi.
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan baru.
4. Memperbaiki prestasi pekerjaan setiap karyawan.
5. Membangun kerjasama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang baik.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosesur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya perusahaan.

Sedangkan fungsi Manajer SDM dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dapat dibedakan sebagai berikut

1. *A Line Function* atau fungsi garis yaitu mengarahkan aktivitas karyawan dalam divisinya dan dalam bidang pelayanan yang terkait (kavetaria pabrik). Dalam menjalankan fungsi ini seringkali manajer SDM dapat menggunakan otoritas tersirat untuk otoritas lini di luar SDM, dalam hal ini manajer sering menggunakan posisinya

untuk mempengaruhi para manager berkaitan dengan keputusan personel atau SDM.

2. *A Coordinative Function*, atau fungsi mengkoordinasikan yaitu mengkoordinasi aktivitas seluruh personil, bekerjasama dengan semua manajer (implementasi sasaran, kebijakan dan prosedur SDM).
3. *Staff Function* atau fungsi staf yaitu membantu dan memberikan saran kepada manajer lini, ini yang sering disebut sebagai otoritas tersirat.

Penanganan manusia secara langsung adalah bagian integral dari tanggung jawab setiap manajer lini, dari direktur hingga penyelia tingkat rendah. Peran manajer SDM dalam tanggung jawab personel perusahaan dapat dirangkum sebagai berikut :

1. Membantu memilih, melatih, mengevaluasi, memberi penghargaan, konseling, promosi, pemberhentian karyawan.
2. Mengelola program yang bermanfaat bagi karyawan.
3. Membantu manajer lini memenuhi perlakuan yang sama (EE) dan UU keamanan kerja.
4. Menangani keluhan dan hubungan pekerja.
5. Inovator dengan memberi informasi terkini dan metode pemecahan masalah baru (*learning organization*).
6. *Employee advocacy* : membantu karyawan mendefinisikan bagaimana manajemen harus memperlakukan karyawan, memastikan karyawan bisa menentang praktek yang tidak adil.
7. Peran strategis, membantu CEO membuat dan menerapkan strategi perusahaan.

C. Perubahan Lingkungan Dan Peranan Manajer SDM

Peranan dan tanggung jawab departemen SDM secara bertahap menjadi lebih luas dan strategis sejak manajemen bisnis memasukkan “departemen personalia atau SDM” menjadi bagian dalam diagram organisasi bisnis. Perubahan lingkungan eksternal perusahaan sangat memberi pengaruh

terhadap berbagai program pengelolaan SDM atau manajemen sumber daya manusia perusahaan (HRM-*Human Resources Management*).

Faktor-faktor lingkungan yang memberi pengaruh dan terus mengalami perubahan adalah :

1. *Globalization* yaitu kecenderungan perusahaan untuk memperluas, penjualan, kepemilikan dan atau manufaktur ke pasar baru di luar negeri. (menekan biaya, lebih produktif, metode dan teknik baru lebih baik dan tidak terlalu mahal). Lingkungan global merupakan lingkungan eksternal perusahaan yang dilihat dari sudut pandang secara lebih luas atau lingkungan yang melewati batas-batas antar Negara, mencakup dimensi internasional secara keseluruhan. Peranan SDM yang memiliki keterampilan tertentu sangat dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan.
2. *Technological advances* yaitu kemajuan teknologi informasi dan internet (Web) serta teknologi produksi atau proses. Perusahaan yang berinisiatif untuk mendapatkan peluang ini membutuhkan sumber daya manusia berkualitas yang mampu menciptakan dan mengembangkan teknologi-teknologi baru. Sementara bagi perusahaan pengguna teknologi, dalam rangka menciptakan produk-produk bersaing melalui proses produksi berbasis teknologi menghadapi tantangan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang siap terhadap penerapan teknologi baru.
3. *Exporting Jobs* yaitu memindahkan sebagian pekerjaan ke luar negeri. Lingkungan global merupakan potensi untuk meningkatkan pendapatan dengan menggunakan *resources* murah dari Negara lain. Sumber daya manusia berkualitas yang ada dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Di satu sisi menjadi ancaman perusahaan yang tidak mampu memiliki SDM yang siap bersaing, dan menjadi tantangan bagi bangsa untuk mempersiapkan masyarakat sebagai sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul.

4. *The nature of work* yaitu perubahan alami dari lingkungan atau kondisi kerja, berkaitan dengan teknologi yang merubah pekerjaan *from "brawn to brains"* dalam produksi barang dan jasa (*human capital* : pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan dan keahlian pekerja).
5. *Workforce demographics*, perubahan dalam komposisi dan keberagaman populasi yang mempengaruhi pasar tenaga kerja (ras, jenis kelamin, umur, nilai dan norma budaya). Sifat dari pasar kerja, mencakup kemampuan, sikap, tingkat pengetahuan, kebutuhan dan permintaan, ditentukan oleh seluruh elemen lingkungan sosial. Pasar kerja merupakan faktor yang amat penting dalam menentukan strategi SDM. Hal itu merupakan konfigurasi individu pekerja atau ketersediaan pekerjaan dalam suatu wilayah geografis, baik negara, daerah maupun lokal. Empat faktor kunci dalam menganalisis sifat pasar kerja adalah tingkat pengangguran, tingkat pendidikan, status pekerjaan, usia dan jenis kelamin. Semua faktor tersebut berpengaruh terhadap perumusan manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi.

Perubahan peranan manajer SDM didorong oleh faktor-faktor lingkungan tersebut sehingga manajer SDM masa kini dituntut untuk mengembangkan dan memiliki keterampilan dan pemahaman yang menyangkut aspek-aspek sebagai berikut :

1. *HR Proficiencies*, pengetahuan dan keterampilan mengelola SDM yang disesuaikan perubahan lingkungan.
2. *Business Proficiencies*, pengetahuan dan keterampilan mengelola bisnis untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dengan keunggulan bersaing.
3. *Leadership Proficiencies*, pengetahuan dan keterampilan memimpin, mengarahkan dan memotivasi SDM akan dapat memberikan segala kemampuan terbaik bagi pencapaian tujuan.

4. *Learning Proficiencies*, keterampilan belajar yang akan memberi peningkatan pengetahuan dan pemahaman SDM sehingga dapat memiliki keterampilan mengelola SDM yang efektif.

Berkaitan dengan tanggung jawab dan pekerjaan manajer SDM serta perubahan lingkungan perlu bagi para manajer SDM untuk memahami beberapa hal berikut ini :

1. *The need to "know your employment law"*, manajer SDM penting untuk mengetahui dan memahami hukum-hukum ketenagakerjaan yang berlaku dan mempengaruhi keputusan mempekerjakan seperti :
 - a. *Equal Employment Laws* = UU kesempatan yang sama atas pekerjaan mengatur penerapan proses penarikan, interview, seleksi, program pelatihan dan evaluasi manajer.
 - b. *Occupational Safety and Health Laws* = UU penempatan keamanan dan kesehatan.
 - c. *Labor Laws* = UU tenaga kerja mengatur hal-hal lain tentang ketenagakerjaan, seperti apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan atasan kepada serikat pekerja, masa percobaan, kenaikan imbalan atas jasa, imbalan atas jam lembur, masalah personal karyawan dan lain-lain.
2. *Ethic and HR*, para manajer SDM harus lebih jauh terlibat dalam mengimplementasikan hukum etika ketenagakerjaan seperti enam isu utama berikut:
 - a. Keamanan tempat kerja.
 - b. Kerahasiaan data karyawan.
 - c. Pencurian oleh karyawan.
 - d. Tindakan menyetujui untuk tidak melakukan tindakan dekriminasi (*affirmatification*).
 - e. Kenyamanan kerja.
 - f. Hak pribadi karyawan.
3. *HR certification*, perkembangan yang terjadi negara-negara maju adalah kebutuhan terhadap profesionalisme manajer

SDM dengan ujian sertifikasi dari *The Society for Human Resources Management* (SHRM) yang memberi ujian untuk mengetes pengetahuan professional dari seluruh aspek SDM, termasuk praktek-praktek manajemen, penyusunan staf, pengembangan SDM, kompensasi, hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keamanan.

4. *HR and Technology*, teknologi meningkatkan fungsi SDM dalam 3 hal yaitu pelayanan SDM terdiri (menggunakan intranet SDM atau data SDM terkomputerisasi), pusat informasi pelanggan dan *outsourcing*. Bentuk teknologi SDM sebagai berikut :
 - a. *Improving HR productivity, Intranet*, menyediakan akses bagi karyawan untuk informasi HR dan akses untuk berinteraksi bagi karyawan dan eksekutif serta memperbaharui informasi.
 - b. *Data Warehouse*, menyediakan informasi tentang lowongan daftar pekerja, lamaran kerja, daftar wawancara, penilaian prestasi dan lain-lain.
 - c. *Software SDM*, solusi *software* SDM untuk semua tugas SDM secara virtual, seperti :
 - 1) Manajemen kompensasi.
 - 2) Penggajian.
 - 3) Sistem waktu dan kehadiran.
 - 4) Penyimpanan catatan karyawan.
 - 5) Menulis deskripsi pekerjaan.

D. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian dan pemahaman tentang Manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami perubahan yang umumnya didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial. Beberapa pergeseran dalam pengelolaan SDM dapat dilihat dari hal-hal yang terjadi berikut ini :

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi, menuntut agar SDM bekerja lebih efektif dan efisien.

2. Meskipun pasar tenaga kerja menyediakan kuantitas yang cukup besar tetapi tetap terjadi persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
3. Para karyawan semakin menuntut ekonominya pada masa depan.

Masalah-masalah politis meliputi :

1. Hak asasi manusia semakin mendapatkan perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi.
2. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak.
3. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.
4. Emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.
5. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.
6. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail.
7. Semakin banyak pekerja wanita, perlu mendapat pengaturan dengan UU.

BAB II

ANALISIS JABATAN

A. Pengertian Analisa Jabatan

1. Apa Itu Analisis Pekerjaan / Jabatan ?

Istilah ini terdiri dari dua kata yaitu pekerjaan/jabatan dan analisis. Seluruh pekerjaan/jabatan terdiri atas sejumlah tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisa pekerjaan yang sering disebut analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan/jabatan merupakan sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai pekerjaan (*job*) dan pekerjanya (*job-holder*). Informasi itu mencakup tugas-tugas yang dilaksanakan dan kualifikasi atau persyaratan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan yang ada di dalam sebuah organisasi. Analisa jabatan berkaitan dengan dua aspek yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan yaitu daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan adalah daftar persyaratan tenaga kerja untuk sebuah pekerjaan, yaitu syarat pendidikan keterampilan, kepribadian, dan seterusnya. Sebelum menganalisis, para analis harus mengenal dengan baik kondisi lingkungan dan internal organisasi tujuannya, desain strateginya, *input* (orang, material, dan prosedur) dan *output*-nya (barang dan jasa).

Penyusunan analisa jabatan perlu didukung dengan berbagai informasi yang akurat dan jelas sehingga analisa jabatan atau pekerjaan memberi gambaran yang membantu pekerjaan manajer SDM dan para manajer fungsional lainnya. Informasi yang dikumpulkan melalui