

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Untuk mengawali pembahasan tinjauan literatur atau kerangka teori yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka akan diberikan gambaran umum terlebih dahulu tentang substansi literatur untuk membahas permasalahan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu teori-teori yang dikembangkan mencakup teori-teori pokok mengenai human resource management, human resource planning, teori rekrutmen dan seleksi, analisis jabatan, kompensasi, hubungan kerja, efektivitas, dan teori motivasi.

2.1. Human Resource Management

2.1.1. Pengertian Human Resource Management

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangat sentral karena tercapai atau tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi dan tergantung dari kemampuan sumber daya manusia itu sendiri baik secara pribadi maupun kelompok. Untuk memahami mengenai *Human Resource Management* maka perlu mengerti apa definisi dari human resource, berikut ini adalah pengertian menurut Michael Armstrong, *Human Resource Management* (2001). *Human Resource Management can broadly be defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people there, who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives for sustainable competitive advantage.* Organisasi didalam mengelola sumber daya manusia memerlukan adanya peraturan-peraturan, prosedur-prosedur, metode-metode, sistem-sistem dan program-program yang berkaitan dengan manusia dalam organisasi tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh John B. Miner and Donald P. Crane, *Human Resources Management* (1995:12). *Human Resources Management is the process of developing, applying and evaluated policies, procedures, methods and programs relating to the individual in the organization.* Hal yang senada juga diungkapkan oleh Gary Dessler, *Human Resource management* (2008:2). *Human Resource Management is the policies and practices*

involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding and appraising.

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya merujuk kepada peraturan-peraturan, kebijakan-kebijakan dan sistem-sistem namun juga hal-hal yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Noe et al. *Human Resource Management* (2003:2). *Human Resources Management refers to the policies, practices, systems that influences employees' behavior, attitude and performance.* Hubungan antara organisasi dan manusia didalamnya perlu diatur agar terjadi hubungan yang harmonis dan kondusif. Terlihat bahwa perilaku, sikap dan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peraturan, sistem, dan kebijakan dari organisasi yang apabila dikelola dengan baik maka sumber daya manusia akan secara efektif membantu mencapai tujuan perusahaan. John M. Ivancovich, *Human Resource Management* (2001:4) menyebutkan bahwa *Human Resource Management is specifically charged with programs concerned with people-the employees. Human Resource Management is the function performed in organization that facilitates the most effective use of people (employees) to achieve organizational and individual goals.*

Pencapaian tujuan baik secara organisasi maupun secara individu perlu diperhatikan sehingga individu-individu yang bekerja dalam perusahaan dapat merasa dihargai hasil kerjanya, memperoleh kepuasan kerja, motivasi kerja yang meningkat, dan akhirnya dapat memberikan kontribusi yang optimum bagi organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Raymond J. Stone, *Human Resource Management* (2008:2). *Human Resource Management is on managing people within the employer-employee relationship. Specifically, it involves the productive use of people in achieving the organization's strategic business objectives and satisfaction of individual employee needs.*

Dari pengertian dan definisi-definisi diatas tentang manajemen sumber daya manusia, maka terlihat bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dan perlu dikelola dengan baik. Oleh karena itu perlu adanya peraturan, kebijakan, sistem, dan program-program yang secara positif dapat mempengaruhi

pegawai secara pribadi maupun kelompok dalam berperilaku, bersikap, dan berkinerja yang tinggi, sehingga mereka bisa memberikan kontribusinya secara penuh demi pencapaian tujuan organisasi dan juga kepuasan bagi individu.

2.1.2. Kontribusi Human Resource Management

Dalam buku *Human Resource Management* (2001) John M. Ivancevich menguraikan kontribusi *Human Resource Management* pada efektivitas organisasi. Kontribusi tersebut mencakup:

- a. *Helping the organization reach its goals.*
- b. *Employing the skills and abilities of the workforce efficiently.*
- c. *Providing the organization with well trained and well motivated employees.*
- d. *Increasing to the fullest the employee's job satisfaction and self-actualization.*
- e. *Developing and maintaining a quality of work life that makes employment in the organization is desirable.*
- f. *Communicating Human Resource Management policies to all employees.*
- g. *Helping to maintain ethical policies and socially responsible behavior.*
- h. *Managing change to the mutual advantage of individuals, groups, the enterprise, and the public.*

Apa yang dikemukakan oleh John Ivancevich seperti terlihat diatas menggambarkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia tidak hanya bagi organisasi melainkan juga bagi pegawai. Manajemen sumber daya manusia akan membantu perusahaan untuk meraih tujuan strategis perusahaan yang telah ditetapkan dan akan meningkatkan kepuasan pegawai serta kualitas hidup mereka.

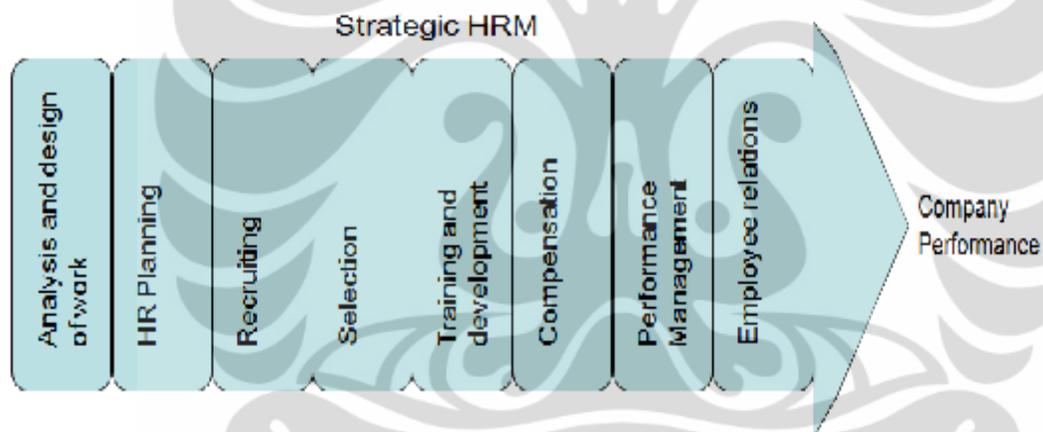
2.1.3. Praktek-praktek Human Resource Management

Untuk mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi maka perlu adanya praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang efektif. Praktek-praktek sumber daya manusia seperti *Analysis and Design of work, HR Planning, Recruiting, Selection, Training and Development* dan beberapa praktek-praktek lainnya perlu dikelola dengan

baik sehingga peraturan, sistem, dan program-program yang ada bisa bermanfaat baik untuk organisasi maupun untuk individu. Dengan adanya praktek-praktek sumber daya manusia tersebut maka kepuasan kerja pegawai bisa ditingkatkan, motivasi kerja meningkat, dan kontribusi bisa maksimum guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Menurut Noe et-al (2003:5), *Effective HRM has been shown to enhance company performance by contributing to employee and customer satisfaction, innovation, productivity, and development of a favorable reputation in the firm's community.* Berikut ini praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang digambarkan oleh Noe et-al.

Figure 1.1
Human Resource Management Practices



(Noe et al, Human Resource Management (2003, p.5))

Figur diatas memberikan gambaran bahwa praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang dimulai dari Analisis dan design pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan kepegawaian menjadi bagian dari Strategic HRM yang akan mendukung kinerja perusahaan.

2.2. Human Resource Planning (Perencanaan Sumber Daya Manusia)

Perlu dibedakan antara *Human Resource Planning* dengan *Human Resource Management*. Human Resource Management merupakan kegiatan yang dilakukan

terlebih dahulu dibandingkan dengan Human Resource Planning dan mempunyai cakupan yang lebih luas yang berhubungan dengan tujuan dan strategi bila dibandingkan dengan Human Resource Planning. Human Resource Planning lebih fokus pada *supply and demand* dari tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008:53) menerangkan beda antara keduanya yaitu sebagai berikut: *Human Resource Planning is better described as employment planning. This places HR planning at the operational level where it is concerned with detailed forecasts of employee supply (internal and external) and employee demand. Strategic HRM planning is concerned with defining philosophy, objectives and strategy, and precedes HR planning.*

Peramalan akan kebutuhan tenaga kerja (*Forecast of labor demand and Forecast of labor supply*) merupakan langkah awal dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia, seperti yang dikemukakan oleh Noe et-al (Human Resource Management (2003). *The first step in the planning process is forecasting. Forecasting is the attempts to determine the supply and demand of various types of human resources to predict areas within the organisation where there will be the future labor shortage or surpluses.* Jadi peramalan merupakan langkah awal atau usaha awal untuk menentukan permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam suatu organisasi sehingga bisa diperkirakan apakah nantinya akan terjadi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dalam organisasi

Dari proses HR Planning akan diperoleh informasi apakah perusahaan mengalami kekurangan atau kelebihan tenaga kerja pada waktu tertentu dan langkah-langkah apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam hal kekurangan tenaga kerja. Apabila perusahaan kekurangan tenaga kerja, perusahaan bisa melakukan hal-hal sebagai berikut; meningkatkan lembur kerja untuk menutup kekurangan karyawan, meningkatkan jumlah kerja paruh waktu, menunda seorang pegawai pensiun, memulai aktifitas rekrutmen, mempercepat pendidikan dan pelatihan agar pegawai mempunyai keterampilan yang lebih, menggunakan *outsourcing*. Demikian juga apabila perusahaan mengalami kelebihan tenaga kerja maka perusahaan bisa mengambil langkah-langkah sebagai berikut; menghentikan kegiatan rekrutmen, mengurangi jumlah pekerjaan paruh waktu,

membuat program pensiun dini, melakukan pengurangan, dan mengurangi jumlah jam kerja.

2.2.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

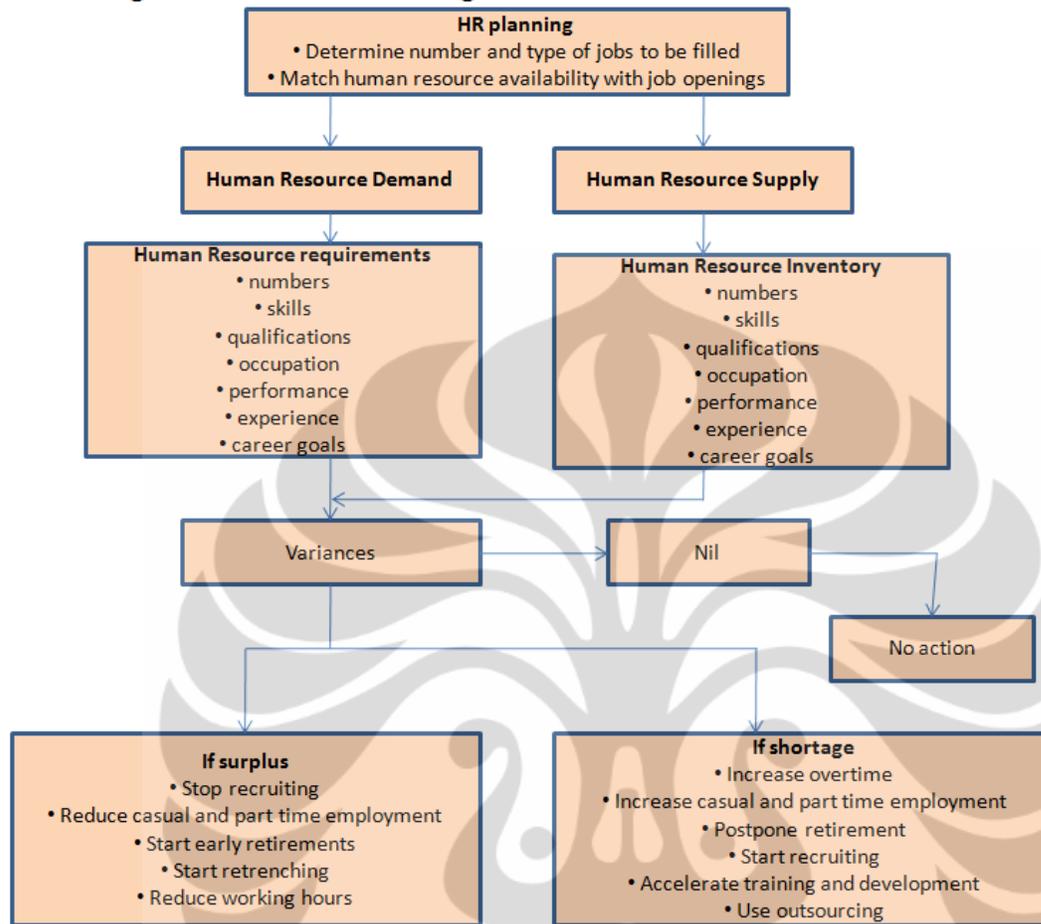
Dalam proses perencanaan sumber daya manusia dibagi menjadi beberapa tahap, menurut Ivancevich, Human Resource Management (2001); *It is generally agreed that HR Planning involves four distinct phases or stages;*

1. *Situation analysis or environmental scanning*
2. *Forecasting demand for human resources*
3. *Analysis of the supply of human resources*
4. *Development of plans for actions*

Ada empat langkah dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang meliputi analisis situasi atau penginderaan lingkungan, peramalan permintaan tenaga kerja, analisis penawaran tenaga kerja, dan membuat langkah-langkah untuk melakukan tindakan.

Dibawah ini merupakan bagan perencanaan sumber daya manusia menurut Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008:61) yang menggambarkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia ditetapkan dan alur dari perencanaan sampai dengan langkah-langkah yang perlu di pertimbangkan.

Figure 2.6 – HR Planning



(Raymond J Stone, Human Resource Management (2008,p.61)

Dari bagan diatas maka jelas terlihat peranan perencanaan sumber daya manusia yang terfokus kepada penawaran dan permintaan tenaga kerja serta langkah-langkah apa yang perlu diambil apabila perusahaan mengalami kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Proses perencanaan sumber daya manusia (HR planning) berkaitan erat dengan langkah-langkah rekrutmen yang di uraikan oleh William Werther dan Keith Davis dalam bukunya Human Resources and Personnel Management (1996:183) yang akan dijelaskan pada bagian rekrutmen.

2.2.2. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Karena adanya keterbatasan sumber yang dimiliki oleh organisasi baik keterbatasan sumber dana, sumber daya, dan sumber daya manusia, maka memiliki perencanaan yang

matang dan baik sangat diperlukan agar perencanaan sumber daya manusia yang dirancang bisa membawa manfaat yang optimum bagi organisasi. Berikut ini adalah manfaat perencanaan sumber daya manusia yang diutarakan oleh Sondang Siagian (2008):

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenagakerjaan. Perencanaan sumber daya manusia akan memberikan informasi yang lebih baik bagi manajemen.
5. Untuk mengenal dan memahami lebih dalam pasar tenaga kerja yang ada guna untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.
6. Sebagai dasar untuk menyusun program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

2.3. Analisis Jabatan

2.3.1. Pengertian Analisis Jabatan

Dalam proses rekrutmen, *Job Analysis* (analisis jabatan) menjadi dasar acuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan jabatan, untuk membahas analisis jabatan lebih lanjut maka perlu mengetahui definisi dari analisis jabatan, tujuan analisis jabatan, kegunaan analisis jabatan, dan metode untuk mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan.

Dalam setiap jabatan terkandung tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan serta adanya tuntutan keterampilan yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Informasi yang diperoleh perlu didokumentasikan sebagai bahan rujukan. Menurut Gary Dessler, *Human Resource Management* (2008:80). *Job analysis is the procedure for determining the duties and skills requirements of a job and the kind of person who should be hired for it.* Analisis jabatan mempelajari pola kegiatan untuk menentukan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Menurut William & Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management* (1996:117). *Job analysis seeks to study these patterns of activity to determine the tasks, duties, and responsibilities needed for each job.*

Informasi yang dikumpulkan dalam analisa jabatan antara lain mencakup peralatan yang digunakan, material-material, kondisi kerja, jadwal kerja dan semua informasi yang terkait dengan tugas dan kegiatan yang menjadi ciri dari pekerjaan tersebut. Menurut Gatewood and Feild, *Human Resource Selection* (2001:18). *Job Analysis is the gathering of information about a job in an organization. This information should describe the tasks or activities, the results (products or services), the equipment, materials, and individuals, and the environment (working conditions, hazards, work schedule, etc) that characterize the job.* Oleh karena itu dalam analisis jabatan perlu adanya prosedur yang sistematis sehingga informasi-informasi yang dibutuhkan dan penting dari suatu pekerjaan dapat dicatat dan dikelompokkan untuk mengetahui perbedaan dan persamaannya, seperti yang didefinisikan oleh George Milkovich & Jerry Newman, *Compensation* (2008:87). *Job Analysis is the systematic process of collecting information that identifies similarities and differences in the work.* Sedangkan Dale Yoder, *Personnel Administration and Human Resources* (1981:54) dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ike Kusdiyah (2008:37), *Job analysis is the procedure by which the facts with respect to each job are systematically discovered and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which tasks, process, responsibilities and personnel requirement are investigated. Job analysis which focusses attention on the characteristic of employees, using physical examinations test, interviews, and other procedures for this purpose.* Analisis jabatan

merupakan prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini terkadang disebut studi jabatan yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan pegawai.

Menurut John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (2001:154). *Job Analysis is A purposeful, systematic process for collecting information on the important work-related aspects of a job.* Hal yang senada juga dikemukakan oleh Raymond J. Stone, *Human Resource Management* (2008:154). *Job analysis is a systematic investigation of the tasks, duties, and responsibilities of a job and the necessary knowledge, skills and abilities a person needs to perform the job adequately.*

Dari pengertian analisis jabatan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis jabatan merupakan sistematis proses dalam mengumpulkan informasi dari suatu pekerjaan yang meliputi tugas-tugas, kewajiban-kewajiban serta tanggung jawab suatu jabatan dan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dari seseorang untuk bekerja dengan sepatutnya.

2.3.2. Tujuan Analisis Jabatan

Setelah mengetahui definisi dari analisis jabatan maka perlu untuk mengetahui tujuan analisis jabatan dilakukan. Tujuan analisis jabatan menurut Dale Yoder (1981:211) diuraikan sebagai berikut:

- a. *Determining qualifications required of job holders*
- b. *Providing guidance in recruitment and selection*
- c. *Evaluation current employees for transfer or promotion*
- d. *Establishing requirements for training programs*
- f. *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration*
- g. *Judging the merits of grievances that question assignment and compensation*
- h. *Establishing responsibility, accountability, and authority*

- i. *Providing essential guides in the establishment of production standard*
- j. *Providing clues for work simplification and method improvement*

Dari tujuan analisis jabatan tersebut diatas maka dalam tesis ini ada dua tujuan yang sangat erat terkait dalam penelitian ini yaitu pertama; untuk memberikan tuntunan didalam rekrutmen dan seleksi, kedua; menentukan tingkat upah dan gaji serta memelihara keadilan dalam hal pengupahan dan penggajian.

2.3.3. Informasi yang diperlukan dalam Analisis Jabatan

Pada umumnya Supervisor atau Human resource specialist mengumpulkan informasi-informasi yang terkait seperti misalnya aktifitas kerja, peralatan dan perlengkapan kerja, standar kerja, perilaku yang diharapkan, dan persyaratan manusiawi kebutuhan untuk melakukan analisis jabatan. Menurut Gary Dessler, Human Resources Management (2008:80) berikut ini adalah jenis informasi yang dibutuhkan dalam analisis jabatan:

1. *Work Activities*. Informasi biasanya dikumpulkan pada kegiatan kerja sesungguhnya yang dilaksanakan, seperti pembersihan, penjualan, kegiatan mengajar, atau pengecatan. Daftar seperti itu bisa juga menunjukkan bagaimana, mengapa, dan kapan seseorang pekerja menjalankan setiap aktifitas.
2. *Human Behaviors*. Informasi tentang perilaku manusia seperti merasakan, mengkomunikasikan, mengambil keputusan dan menulis bisa juga dikumpulkan. Termasuk disini adalah informasi yang berhubungan dengan tuntutan jabatan manusia seperti mengangkat beban berat, menempuh jarak jauh, dan lainnya.
3. *Machines, tools, equipment and work aids*. Termasuk disini adalah informasi sehubungan dengan produk yang dibuat, bahan-bahan yang

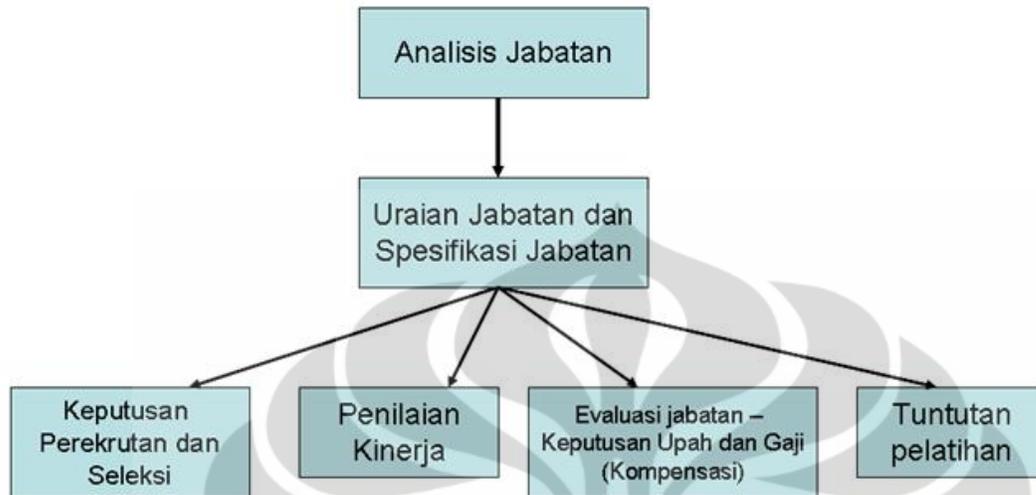
diproses, pengetahuan yang dihadapi atau diterapkan (seperti keuangan atau hukum) dan jasa yang disumbangkan (seperti penyuluhan atau perbaikan).

4. *Performance standards*. Informasi juga dikumpulkan terkait dengan standar kinerja (misalnya dilihat dari kuantitas, kualitas atau kecepatan untuk setiap tugas jabatan) berdasarkan mana seseorang karyawan dalam jabatan ini akan dinilai.
5. *Job context*. Termasuk disini informasi tentang bahan-bahan tersebut seperti kondisi kerja fisik, jadwal kerja, dan konteks sosial dan organisasi, sebagai contoh; dilihat dari segi jumlah orang dengan siapa karyawan akan secara normal berinteraksi. Juga termasuk disini informasi yang berhubungan dengan insentif untuk melaksanakan pekerjaan.
6. *Human requirements*. Informasi yang disini termasuk tuntutan manusiawi dari jabatan, seperti pengetahuan atau keterampilan terkait (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja) dan menuntut atribut personal (kecerdasan, karakteristik fisik, kepribadian, dan minat).

2.3.4. Kegunaan Analisis Jabatan

Karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan sangat luas, maka analisis jabatan akan menjadi basis untuk kegiatan manajemen sumber daya manusia. Gary Dessler (1997) menjelaskan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang terkait dengan analisis jabatan adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1
Kegunaan dari Informasi Analisis Jabatan



(Gary Dessler, Sumber Daya Manusia (1997,p.91)

Dari gambar diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusia apakah yang dibutuhkan untuk bisa mengerjakan pekerjaan tersebut. Informasi jabatan dan spesifikasi jabatan tersebut yang digunakan untuk memutuskan orang macam apa yang akan direkrut dan dipekerjakan.

Job description (uraian jabatan) diperoleh lewat analisis jabatan dan hal ini merupakan pernyataan tertulis yang intinya menerangkan mengapa pekerjaan itu ada, apa yang dilakukan oleh oleh pemegang jabatan, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Menurut Raymond J. Stone (2008), *Job description is a written statement explaining why a job exists, what the job holder actually does, how they do it and under what conditions the job is performed.* Uraian jabatan memuat informasi sebagai berikut; *job identification, job objective, duties and responsibilities, relationships, knowledge, problem solving, authority, accountability, special circumstances, performance standards, trade union membership, and other requirements.* Menurut Gary Dessler (2008) *Job description is a list of a jobs duties,*

responsibilities, reporting relationships, working conditions, and supervisory responsibilities – one product of a job analysis.

Sedangkan *job specification* (spesifikasi jabatan) menurut Raymond Stone (2008) *Job specification is a written statement of the formal qualifications, knowledge, abilities, skills and personal characteristics a person needs to perform a given job successfully.* Demikian juga spesifikasi jabatan menurut Gary Dessler (2008) bahwa *Job specification is a list of jobs ‘human requirements’ that is the requisite education, skills, personality and so on – one product of a job analysis.* Dari dua pengertian tersebut diatas maka jelaslah bahwa spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis tentang kualifikasi-kualifikasi secara formal, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik-karakteristik personal yang dibutuhkan seseorang untuk mengerjakan pekerjaan dengan sukses.

Berikut ini adalah kegunaan dari analisis jabatan, Dessler (1997):

1. Perekrutan dan Seleksi

Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusia apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Informasi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan seperti itu digunakan untuk memutuskan orang macam apakah yang akan direkrut dan dipekerjakan.

2. Kompensasi

Informasi analisis jabatan juga hakiki untuk memprakirakan nilai dan kompensasi yang tetap untuk masing-masing jabatan. Ini disebabkan karena kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada ketrampilan dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu jabatan, resiko keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan lain-lainnya- semua faktor yang dinilai melalui analisis jabatan. Kompensasi merujuk kepada semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

3. Penilaian Kinerja

Suatu penilaian kinerja selalu membandingkan setiap kinerja aktual dari masing-masing karyawan dengan standar kerjanya. Sering melalui analisis jabatan dapat ditetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan. Menurut Dessler (1997) ada dua alasan kenapa perlu melakukan penilaian, yang pertama; penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji; yang kedua, penilaian memberikan peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan juga untuk meninjau rencana karir orang itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

4. Tuntutan Pelatihan

Informasi analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan karena analisis dan uraian jabatan yang dihasilkan menunjukkan keterampilan dan oleh karena itu pelatihan yang dituntut. Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan karyawan masa sekarang, sedangkan pengembangan karyawan arahnya mengembangkan karyawan sekarang dan mendatang untuk tugas-tugas masa depan.

2.3.5. Metode pengumpulan informasi untuk Analisis Jabatan

Gary Dessler, Human Resources Management (1997) menerangkan ada empat metode pengumpulan informasi untuk analisis jabatan yaitu:

1. Wawancara. Ada tiga jenis wawancara digunakan untuk mengumpulkan informasi untuk analisis jabatan; wawancara dengan individual dengan masing-masing karyawan; wawancara dengan kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki jabatan yang sama; dan wawancara

penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar tahu tentang jabatan yang dianalisis.

2. Kuestioner. Meminta karyawan mengisi kuestioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang terkait dengan jabatan dan tanggung jawab mereka untuk memperoleh informasi analisis jabatan. Apakah terstruktur atau tidak kuestioner mempunyai keuntungan dan kerugian. Sebuah kuestioner merupakan suatu cara yang cepat dan efisien untuk memperoleh informasi dari sejumlah karyawan; lebih murah dari mewawancarai ratusan karyawan.
3. Observasi. Observasi langsung khususnya bermanfaat bila jabatan-jabatan terutama terdiri dari kegiatan yang dapat diobservasi secara fisik. Namun observasi tidak tepat bila jabatan itu memuat sejumlah kegiatan mental yang tidak dapat diukur. Observasi dan wawancara langsung biasanya sering digunakan bersama misalnya mengobservasi karyawan yang bekerja pada satu siklus kerja lengkap dan setelah mencatat semua kegiatan jabatan yang diobservasi, kemudian melakukan wawancara dengan karyawan tersebut terhadap kegiatan yang tidak dimengerti oleh observer dan kegiatan tambahan yang tidak terobservasi. Juga bisa dilakukan observasi dan wawancara secara bersamaan sementara karyawan melakukan pekerjaan.
4. Buku harian (*Diary / Log-book*). Kegiatan ini meminta karyawan untuk membuat buku harian (diary/log book) atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari. Untuk setiap kegiatan yang mereka terlibat didalamnya, kegiatan tersebut dicatat oleh karyawan itu dalam sebuah buku harian. Hal ini bisa memberikan gambaran yang lengkap dari jabatan khususnya bila dilampiri oleh hasil wawancara dengan karyawan dan penyelia.

2.4. Rekrutmen

2.4.1. Pengertian Rekrutmen

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja maka perlu usaha untuk merekrut tenaga kerja yang tersedia dipasar. Untuk mengupas lebih dalam tentang rekrutmen maka perlu mengerti apa yang dimaksud dengan rekrutmen. Menurut William & Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management* (1996:182). *Recruitment is the process of finding and attracting capable applicants for employment.* Dalam proses rekrutmen untuk mendapatkan dan menarik pelamar merupakan hal yang sangat kritikal sebab apabila perusahaan gagal dalam menarik pelamar maka akan terjadi *labor shortage* atau kekurangan tenaga kerja dan hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebagai suatu proses maka pelaksanaan kegiatan yang dilakukan perlu didukung oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik pegawai yang potensial seperti yang dikemukakan oleh Noe et al. , *Human Resource Management* (2003:195). *Recruitment is defined as any practice or activity carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees.*

Lebih detail lagi bahwa proses rekrutmen merujuk kepada kegiatan-kegiatan organisasi yang berpengaruh pada jumlah dan jenis pelamar yang melamar pekerjaan dan apakah pelamar menerima pekerjaan yang ditawarkan. Jadi organisasi perlu menentukan jumlah lowongan yang ada dan perlu untuk diisi oleh tenaga kerja melalui proses tersebut dan dari pelamar tersebut organisasi akan memberikan penawaran pekerjaan. Menurut John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (2001:186). *Recruitment refers to organizational activities that influence the number and types of applicants who apply for a job and whether the applicants accept jobs that are offered.* Intinya bagaimana sejumlah individu-individu tersebut mau masuk dalam organisasi dan hal ini yang diutarakan oleh Gatewood and Feild, *Human Resource Selection* (2001:9) tentang rekrutmen. *Recruitment is the process of attracting a group of individuals to an organization.* Demikian juga yang disampaikan oleh Raymond J. Stone, *Human Resource Management* (2008:201). *Recruitment is the process of seeking and attracting a pool of qualified applicants from which candidates for job vacancies can be selected.* Rekrutmen

merupakan process mencari dan menarik kelompok pelamar yang berkualitas yang mana calon pegawai akan dipilih.

Dari definisi-definisi diatas maka organisasi perlu mengelola proses rekrutmen secara profesional dalam usaha untuk mencari dan menarik pelamar agar mau masuk dalam organisasi.

2.4.2. Tujuan Rekrutmen

Gatewood dan Feild dalam bukunya Human Resource Selection (2001) menerangkan ada tiga tujuan dalam melakukan rekrutmen yaitu:

1. *To increase the pool of job applicants with reasonable cost.*
2. *To meet the organization's legal and social obligations regarding the demographic composition of its workforce.*
3. *To help the increase the success rate of the selection process by reducing the percentage of applicants who are either poorly qualified or have the wrong skills.*

2.4.3. Sumber-sumber Rekrutmen

Menurut Menurut William & Keith Davis, Human Resource and Personnel Management (1996:190) ada dua saluran atau sumber rekrutmen yang meliputi:

1. *Internal Recruitment Channels* mencakup:
Job posting programs
Departing employees
2. *External Recruitment Channels* mencakup:
Walks-ins and Write-ins,

*Employee Referrals,
Advertising,
State Employment,
Security Agencies,
Private Placement Agencies,
Professional Search Firms,
Educational Institutions,
Professional Associations,
Labor Organizations,
Military Operations,
Government-Funded and Community Training Programs, Temporary
Help Agencies,
Leased Employees,
Open House,
International Recruiting.*

Cara mendapatkan tenaga kerja lewat saluran-saluran tersebut diatas mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing. Saluran rekrutmen yang dianggap paling efektif bagi perusahaan biasanya tidak hanya satu jenis saluran saja melainkan bentuk kombinasi dari saluran yang ada. Apapun metoda atau cara yang digunakan, perusahaan harus tetap fokus pada hal yang lebih penting lagi yaitu bagaimana mendapatkan pelamar yang berkualitas dan menarik mereka untuk bekerja pada perusahaan.

2.4.4. Kendala Dalam Rekrutmen

Dalam melakukan rekrutmen maka banyak kendala yang mungkin timbul dan harus diatasi. Sondang Siagian (2008) menyebutkan adanya beberapa kendala yang sering terjadi dalam proses rekrutmen yaitu: kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan, kendala yang bersumber dari kebiasaan para pencari kerja, dan kendala yang bersumber dari faktor lingkungan.

2.4.4.1. Kendala yang bersumber dari organisasi

Organisasi biasanya mempunyai berbagai kebijakan yang telah ditetapkan antara lain: Pertama; Kebijakan promosi dari dalam sehingga tidak mungkin dilakukan proses rekrutmen. Kedua; Kebijakan tentang imbalan, hal ini dapat menjadi kendala bagi pencari tenaga kerja baru dalam arti bahwa organisasi hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu pada para pelamar berdasarkan kebijakan tersebut. Padahal tidak mustahil bahwa adanya pelamar yang dianggap sangat kapabel untuk mengisi posisi yang lowong dan karena kemampuannya yang tinggi tersebut mungkin saja dia menuntut imbalan yang tinggi. Ketiga; Kebijakan tentang status kepegawaian, hal ini juga bisa menjadi kendala bagi proses rekrutmen. Apakah para pegawai harus bekerja paruh waktu atau bekerja penuh. Keempat; Rencana sumber daya manusia. Suatu rencana sumber daya manusia biasanya memberikan petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui rekrutmen dalam atau dari luar.

2.4.4.2. Kendala yang bersumber dari kebiasaan pencari tenaga kerja

Kebiasaan seseorang tentu akan mempengaruhi hasil yang akan dicapai baik itu hal yang positif maupun yang negatif. Demikian juga kebiasaan yang dilakukan oleh para pencari tenaga kerja. Dari segi positif adalah mereka akan dengan cepat melakukan proses rekrutmen karena pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki, juga mereka menguasai metode rekrutmen yang paling tepat digunakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan. Dari segi negatif adalah adanya kecenderungan membuat kesalahan yang sama dan juga sikap pandang enteng terhadap tugasnya sehingga rekrutmen dihentikan sebelum waktunya dan tidak lagi mencari alternatif lainnya.

2.4.4.3. Kendala yang bersumber dari kondisi eksternal

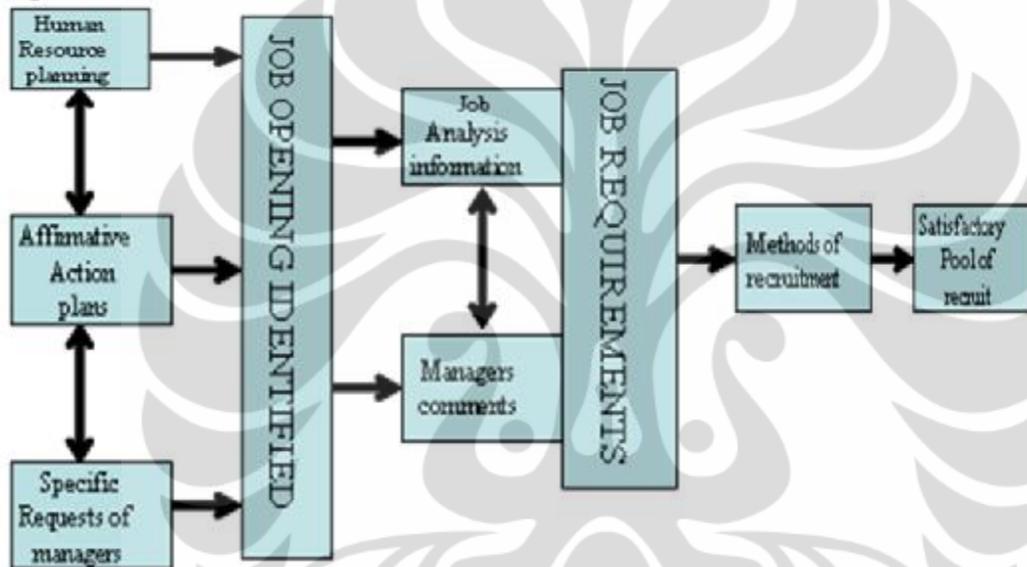
Pertama; Tingkat pengangguran, pada tingkat pengangguran yang tinggi maka pencari kerja akan bisa lebih selektif, namun sebaliknya apabila

pengangguran rendah maka pencari kerja akan mengalami kesulitan mencari tenaga kerja karena mereka akan “jual mahal” karena pencari pekerjaan tidak akan sulit memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan dan pengalamannya. Kedua; Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru vis a vis organisasi lain yang bergerak dibidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis. Ketiga; Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, sikap dan tindakan para pencari tenaga kerja baru pasti lain menghadapi mereka yang tergolong memiliki keahlian atau keterampilan yang langka dibanding menghadapi mereka yang tidak langka. Perbedaan sikap dan tindakan itu ditentukan pula oleh urgen tidaknya organisasi mempekerjakan tenaga kerja yang pengetahuannya dan keterampilannya sulit dicari. Dalam hal ini mungkin organisasi harus merubah kebijakan tertentu seperti kebijakan promosi dari dalam atau kebijakan tentang tingkat gaji yang akan diberikan. Karena kalau tidak, organisasi tidak akan memperoleh tenaga kerja baru yang sangat diperlukannya itu. Keempat; Proyeksi angkatan kerja pada umumnya. Hal ini menyangkut faktor demografi, laju pertumbuhan penduduk. Komposisi penduduk, pendidikan, dan lainnya. Dengan mengetahui proyeksi angkatan kerja maka para pencari kerja akan dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak atau tidak dan dengan kualifikasi yang bagaimana. Kelima; Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan. Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan ditaati, misalnya, UMP, upah lembur, pekerja wanita, dan lain-lain. Keenam; Praktek rekrutmen oleh organisasi-oraganisasi lain. Hal ini bisa menimbulkan adanya pembajakan tenaga kerja manajerial atau profesional. Ketujuh; Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Tidak dapat dipungkiri pencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman akan lebih sulit dari yang baru lulus dari pendidikan oleh karena itu sangat penting untuk menggunakan informasi dari analisis jabatan.

2.4.5. Langkah-langkah Rekrutmen

William Werther dan Keith Davis dalam bukunya *Human Resources and Personnel Management* (1996:183), menggambarkan proses rekrutmen seperti pada gambar dibawah ini.

Figure 7.1 – An Overview of the Recruitment Process



(Werther & Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management* (1996,p.183))

Managers sangat berkepentingan dengan proses rekrutmen karena mereka ingin mendapatkan tenaga kerja yang paling baik yang bisa didapatkan dan mereka biasanya juga tahu dimana bisa mendapatkan tenaga kerja tersebut. Dalam organisasi yang besar maka ada recruiters yang menjalankan tugas ini.

Lewat Human Resource planning (perencanaan sumber daya manusia) dan permintaan khusus dari para manager maka recruiters bersama dengan mereka mengidentifikasi pekerjaan yang lowong. Setelah diketahui adanya lowongan pekerjaan maka recruiters akan melihat informasi pekerjaan dari hasil analisis jabatan. Terutama pada *job description* dan *job specification* (uraian tugas dan spesifikasi jabatan).

Tambahan informasi pekerjaan juga bisa diperoleh lewat manager yang bersangkutan. Setelah semua informasi dikumpulkan oleh recruiters maka akan diperoleh *job requirements* (persyaratan jabatan).

Dari persyaratan jabatan yang ditetapkan maka recruiters menentukan cara dan dari mana sumber tenaga kerja bisa diperoleh. Ada beberapa cara dalam mendapatkan pelamar yang diinginkan baik dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

2.5. Seleksi

2.5.1. Pengertian Seleksi

Untuk mendapatkan orang yang terbaik bagi organisasi maka perlu dilakukan seleksi terhadap para pelamar. Proses seleksi hendaknya sejalan dengan strategi bisnis organisasi sehingga bisa menghasilkan kontribusi yang positif bagi kinerja perusahaan. Hal ini diutarakan oleh Raymond J. Stone (2008:242). *Strategic selection aligns employment activities with the organization's business strategic to produce a positive contribution to organizational performance.* Informasi tentang pelamar perlu dikumpulkan dan dilakukan evaluasi untuk mendapatkan kesesuaian atau *matching* antara pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pelamar dengan prasyarat jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi seleksi merupakan proses untuk mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang individu dalam rangka untuk menawarkan pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Gatewood & Feild, Human Resource Selection (2001:3). *Selection is the process of collecting and evaluating information about an individual in order to extend an offer of employment.*

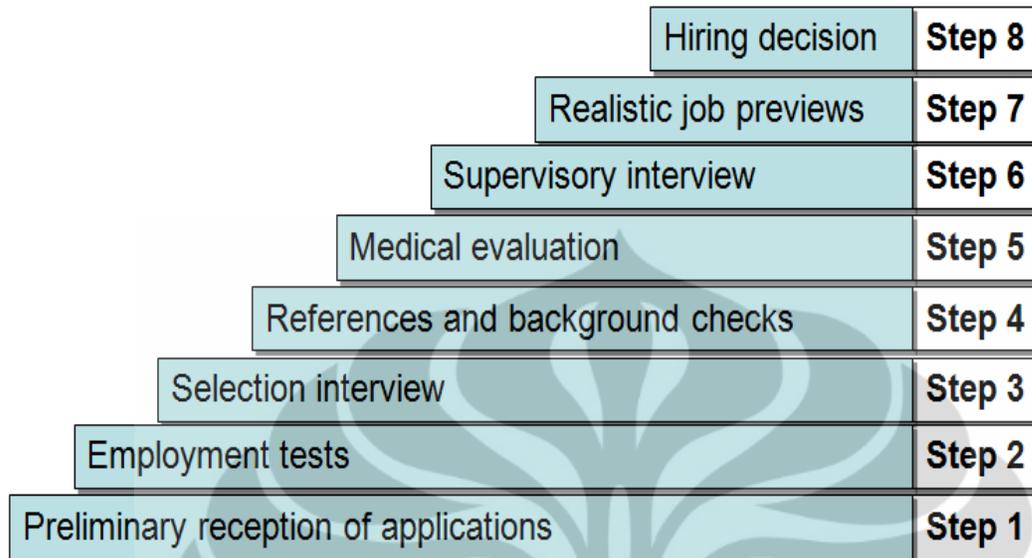
Organisasi perlu menetapkan langkah-langkah yang harus dilewati oleh para pelamar sehingga mereka bisa sukses dan dengan demikian organisasi juga bisa menghilangkan pelamar yang gagal. Menurut William Werther dan Keith Davis, Human Resource & Personnel Management (1996:216). *The selection process is a series of steps through which applicants pass.....the process seeks candidates who are likely to be*

successful and strives to eliminate those who are likely to fail. Dengan demikian organisasi mempunyai tingkat kepastian yang tinggi untuk mendapatkan orang yang terbaik untuk suatu jabatan tertentu setelah para pelamar melewati *series of steps* dan yang lebih penting adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling baik agar bisa memberi kontribusi pada kinerja organisasi. George Strauss & Sayles, *Personnel* (1980:370) menerangkan bahwa *Selection deals with finding the best people for a given job.* Proses seleksi Menurut Noe et-al, *Human Resource Management* (2003:218). *Personnel selection is the process by which companies decide who will or will not be allowed into their organization.* Dari definisi yang diberikan oleh Noe et-al sangat jelas bahwa dalam seleksi pegawai, perusahaan akan memutuskan siapa yang akan atau siapa yang tidak di perkenankan untuk masuk dalam organisasi setelah mereka melalui tahapan-tahapan yang ditetapkan dimana pelamar sukses melewatinya. John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (2001:219) menjelaskan bahwa *The selection decision is usually perceived as a series of steps through which applicants pass.*

2.5.2. Proses Seleksi

Menurut Gary Dessler, ada beberapa alasan mengapa proses seleksi itu penting, alasan tersebut mencakup; Kinerja, Biaya, dan Implikasi yang sah. Berikut adalah delapan langkah proses seleksi yang disarankan oleh William Werther dan Keith Davis (1996:216).

Figure 8.2 – Steps in the Selection Process



(Werther & Davis, Human Resource and Personnel Management (1996.p.216)

Secara detail ke delapan langkah ini diuraikan sebagai berikut:

Step 1. *Preliminary reception of applications* (Penerimaan awal pelamar)

Pada langkah ini dimungkinkan adanya interview awal perusahaan kepada pelamar. Hal ini dimaksudkan untuk melakukan dan mengevaluasi apakah ada kecocokan antara perusahaan dengan pelamar. Cara ini juga biasa disebut sebagai “*courtesy interview*” dan baik untuk dilakukan karena hal ini juga membawa manfaat sebagai hubungan masyarakat. Apabila dalam proses *courtesy interview* ada kecocokan antara perusahaan dan pelamar maka proses seleksi bisa ditindak lanjuti pada proses selanjutnya.

Step 2. *Employment Tests* (Tes-tes kerja)

Tes-tes bisa diberikan bagi pelamar baik secara tertulis maupun yang berbentuk simulasi. Tes secara tertulis seperti psikotes, appitude tes, performance tes, behavioral tes dan stress tes. Tes-tes ini dimaksudkan untuk mengevaluasi pelamar. Dalam mengadakan tes bagi pelamar maka alat tes menjadi hal penting yang harus diperhatikan reliability dan validity

nya sehingga alat ukur/ tes tersebut bisa benar-benar mengukur dan memberikan hasil yang memuaskan.

Step 3. *Selection Interview* (Seleksi interview)

Ini merupakan tehnik yang paling populer dalam proses seleksi. Interview bisa dilakukan baik secara individu maupun kelompok/ group. Juga bisa menggunakan *unstructured interview*, *structured*, *mixed*, *behavioral interview* dan *stress interview*.

Untuk melakukan interview perlu dilakukan persiapan-persiapan yang baik agar bisa memanfaatkan waktu secara efektif. Interviewers harus memperhatikan hal-hal yang sering terjadi yaitu kesalahan-kesalahan dalam melakukan interview yang dikarenakan terjadi bias dalam proses interview.

Step 4. *References & Background checks* (Cek Referensi dan Latar Belakang)

Checking references and background checks sangat dibutuhkan oleh organisasi. Apakah pelamar bisa dipercaya? Hal ini perlu dicermati untuk menghindari kemungkinan negatif yang bisa muncul dikemudian hari yang disebabkan oleh pelamar. Pengalaman-pengalaman kerja perlu dicek untuk memastikan apakah betul pelamar pernah melakukan pekerjaan tersebut. Ini untuk mencegah kemungkinan kegagalan kinerja dikemudian hari. Apakah pelamar pernah terlibat masalah kriminal sebelumnya?

Background checks diperlukan dan juga untuk mencegah atau menghindari tuntutan pihak ketiga karena perusahaan mepekerjakan pekerja yang masih menjalani ikatan dinas dengan perusahaan lainnya, juga untuk menghindari mempekerjakaan tenaga kerja yang illegal.

Step 5. *Medical Evaluation* (Evaluasi Kesehatan)

Medical evaluation perlu dilakukan, namun demikian disarankan agar medical evaluation dilakukan setelah pelamar diterima dan ditempatkan. Hal ini untuk mencegah terjadinya pelanggaran oleh perusahaan dikarenakan di USA adanya peraturan yang terkait dengan *American with Disability Act*, yang apabila perusahaan melakukan pelanggaran maka perusahaan bisa dituntut di pengadilan. Namun demikian drug testing bisa dilakukan sebelum pelamar diterima.

Step 6. *Supervisory interview* (Interview oleh penyelia)

Tanggung jawab utama dari sukses atau tidaknya pegawai baru terletak pada Supervisor langsung, oleh karena itu hasil penilaian supervisor pada pelamar saat proses seleksi sangat mempunyai nilai tinggi. Supervisor bisa menolak atau menerima pelamar untuk masuk dalam unitnya yang diperkirakan akan gagal atau sukses dalam bekerja. Apabila dirasa akan gagal dan tetap dipaksakan untuk diterima pada unit tersebut maka akan bisa berdampak negatif pada unit yang bersangkutan.

Step 7. *Realistic job preview* (Tinjauan awal pekerjaan)

Realistic job preview merupakan pelengkap dari *supervisory interview*. Pelamar ditunjukkan pekerjaan yang akan dilakukan. Tidak semua perusahaan menggunakan realistic job preview karena hal ini dipandang tidak begitu efektif untuk dilaksanakan.

Step 8. *Hiring decision* (Keputusan penerimaan)

Proses seleksi diakhiri dengan memberikan penawaran kerja pada pelamar yang terbaik dan apabila pelamar menerima maka selanjutnya pegawai baru ini ditempatkan pada unit yang membutuhkan.

2.6. Kompensasi

2.6.1. Pengertian Kompensasi

Dalam hubungan kerja maka seorang pegawai berhak untuk mendapatkan apa yang menjadi hak pegawai tersebut. Salah satu hak pegawai yaitu untuk mendapatkan kompensasi yang dapat berupa upah atau bentuk imbalan lainnya yang telah diperjanjikan terlebih dahulu sebagai akibat hubungan kerja. Menurut Milkovich and Newman, Compensation (2008:9). *Compensation refers to all forms of financial returns and tangibles services and benefit employees receive as part of an employment relationship.* Demikian juga yang diutarakan oleh Gary Dessler, Human Resources Management (2008). *Compensation are all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment.* Kompensasi merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap imbalan yang diterima oleh pegawai. Menurut John M. Ivancevich, Human Resources Management (2001). *Compensation is the human resources management fucntion that deals with every type of rewards individuals receive in exchange for performing organizational tasks.* Sedangkan Menurut Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008:435). *Remuneration is what employee's receive in exchange for their work. Includes pay and benefits (total remuneration) or just pay (cash remuneration).*

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam hubungan kerja antara perusahaan dan pegawai terdapat hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh masing-masing pihak. Sebagai perusahaan maka perusahaan mempunyai hak untuk menggunakan tenaga kerja yang dimilikinya untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Namun perusahaan juga mempunyai kewajiban yang harus dilakukan yaitu memberi imbalan baik berupa gaji dan/atau benefit atas jerih payah pegawai. Demikian juga sebaliknya, pegawai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan yang menjadi kewajibannya. Oleh karenanya pegawai mempunyai hak untuk menerima imbalan baik berupa gaji dan/ atau benefit lainnya yang telah diperjanjikan sebelumnya.

2.6.2. Tujuan Kompensasi

Kompensasi sangat penting dalam hubungan kerja antara perusahaan dan pegawainya. Oleh sebab itu perusahaan perlu memahami secara luas dan menerapkan kompensasi dengan bijak. Berikut ini adalah tujuan kompensasi berdasarkan pengertian dari beberapa pakar dan bagaimana agar kompensasi bisa efektif. Milkovich and Newman, Compensation (2008). *The overall purpose of providing compensation are to attract, retain and motivate employees.*

Tujuan penggajian bisa dilihat dari dua sisi, pertama dari segi organisasi dan yang kedua dari segi pegawai. Menurut Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008:437), berikut ini adalah tujuan dari penggajian:

Remuneration for the organization:

1. *Attract and keep the desired quality and mix of the employee*
2. *Ensure equitable treatment.*
3. *Motivate employees to improve their performance continually and to strive to achieve the organization's strategic business objectives.*
4. *Reinforce the organization's key values and the desired organizational culture.*
5. *Drive and reinforce desired employee behaviour.*
6. *Ensure remuneration is maintained at the desired competitive level.*
7. *Control remuneration costs.*
8. *Ensure optimum value for each remuneration dollar spent.*
9. *Comply with legal requirement.*

For the employee:

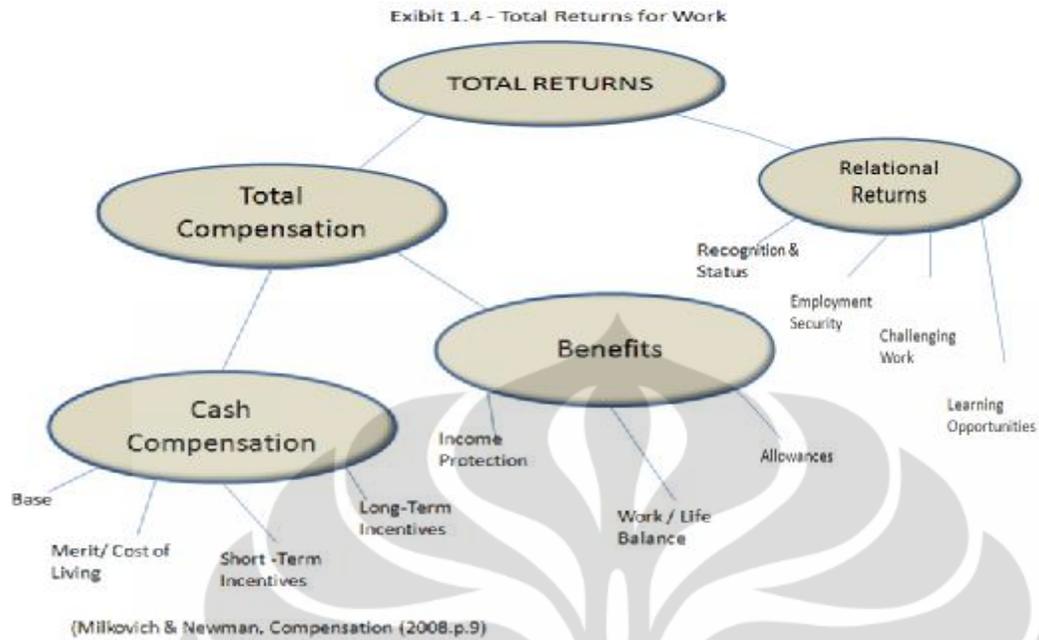
1. *Ensure equitable treatment.*
2. *Accurately measure and appropriately reward performance and contribution to the achievement of the organization's strategic business objectives.*
3. *Provide appropriate remuneration changes based on performance, promotion, transfer or changing conditions.*
4. *Provide regular remuneration and performance reviews.*

Menurut Patton dalam buku John M. Ivancevich, Human Resources Management (2001) menyarankan tujuh kriteria dalam kebijakan kompensasi supaya efektif yaitu:

1. *Adequate. Minimal governmental, union, and managerial levels should be met.*
2. *Equitable. Each person should be paid fairly, in line with his or her effort, abilities and training.*
3. *Balanced. Pay, benefits, and other rewards should reasonable total reward package.*
4. *Cost-effective. Pay should not excessive, considering what the organization can afford to pay.*
5. *Secure. Pay should be enough to help an employee feel secure and aid him or her in satisfying basic needs.*
6. *Incentive providing. Pay should motivate effective and productive work.*
7. *Acceptable to the employee., The employee should understand the pay system and feel it is a reasonable system for the enterprise and himself or herself .*

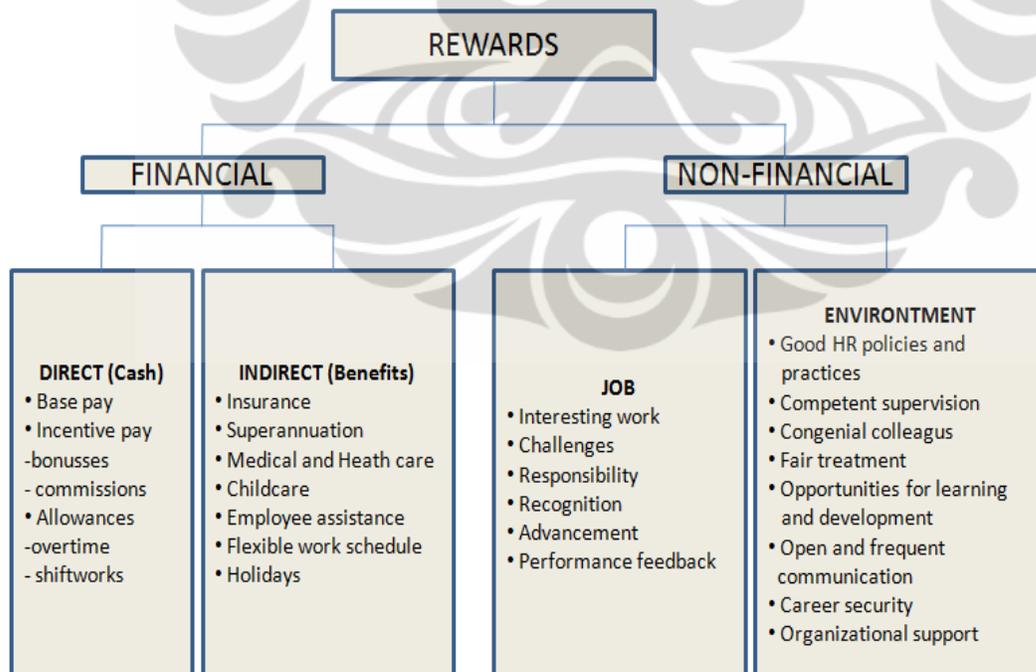
2.6.3. Bentuk-bentuk kompensasi

Menurut Milkovich and Newman, Compensation (2008:9), bentuk-bentuk kompensasi adalah sebagai berikut:



Bentuk imbalan (*Types of rewards*) sebagai akibat hubungan kerja, menurut Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008:436) digambarkan sebagai berikut:

Figure 11.1 – Type of employee rewards



(Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008,p.436))

Pengertian *direct financial payments* dan *indirect financial payments* menurut Gary Dessler, Human Resource Management (2008, p.390), *Direct financial payments is pay in the form of wages, salaries, incentives, commissions, and bonuses. Indirect financial payments is pay in the form of financial benefits such as insurance.* Menurut JohnM. Ivancevich (2001:287) *Direct Financial Compensation consists of the pay that a person receives in the form of wages, salaries, commissions and bonuses.* Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus. *Indirect Financial Compensation or Benefits consists of all financial rewards that are not included in direct financial compensation.* Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit terdiri dari semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.

2.6.4. Pengertian Bonus

Menurut Matthew J DeLuca, Compensation Management (1993:350). *Bonus is any direct lump-sum cash payment given in addition to base pay on either a discretionary or formula basis.* Bonus adalah setiap bentuk pembayaran tunai sekaligus yang diberikan sebagai tambahan atas gaji dasar dengan pertimbangan kebijakan atau berdasarkan formula.

2.6.5. Tujuan pemberian Bonus tanda tangan

Bonus tanda tangan adalah *lump-sum cash incentive* (insentif tunai sekaligus) yang dibayarkan kepada seorang pegawai baru sebagai bentuk imbalan dengan bergabungnya pelamar kedalam perusahaan. Insentif ini diberikan dengan maksud agar dapat memikat calon pegawai dan mereka mau bekerja pada perusahaan.

Bonus retensi adalah *cash incentive* (insentif tunai) yang dibayarkan kepada pegawai sebagai alat untuk mengikat pegawai agar pegawai tetap mau bekerja pada perusahaan. Financial Incentives, menurut Dessler (2008) *Financial incentive is financial reward paid to workers whose production exceeds some predetermined standard.* Insentif

finansial merupakan imbalan tunai yang dibayarkan kepada pegawai yang produktifitasnya melebihi standar yang ditetapkan.

2.7. Hubungan Kerja

2.7.1. Pengertian Hubungan Kerja

Hubungan industrial menurut Payaman Simanjuntak, Manajemen Hubungan Industrial (2003:1), Hubungan industrial adalah hubungan antar semua pihak yang berkepentingan. Dalam pengertian sempit, hubungan industrial diartikan sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja atau *Management-Employees Relationship*.

Salah satu wujud manajemen hubungan industrial di setiap perusahaan adalah merumuskan peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban perusahaan.

Dalam Undang-undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia no. 13/2003, Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/ buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah.

2.7.2. Syarat Terjadinya Hubungan Kerja

Jadi hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja/ buruh. Perjanjian kerja bisa dibuat secara tertulis atau lisan. Perjanjian kerja yang dipersyaratkan secara tertulis dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perjanjian kerja dibuat atas dasar:

1. Kesepakatan kedua belah pihak
2. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum
3. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan, dan

4. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Perjanjian kerja tidak dapat ditarik kembali dan/atau diubah kecuali atas persetujuan para pihak.

Perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis sekurang kurangnya memuat;

1. nama , alamat perusahaan, dan jenis usaha
2. nama, jenis kelamin, umur dan alamat pekerja/buruh
3. jabatan atau jenis pekerjaan
4. tempat pekerjaan
5. besarnya upah dan cara pembayarannya
6. syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja/buruh
7. mulai dan berlakunya jangka waktu berlakunya perjanjian kerja
8. tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat, dan
9. tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja

2.8. Efektivitas Organisasi

The Liang Gie, Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara suatu Bunga Rampai Bacaan, Gajahmada University Press, Yogyakarta,1979, hal 37. Efektifitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi efektivitas adalah suatu perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki oleh orang tersebut.

Menurut Chester I. Barnard dalam Kebijakan Kinerja Karyawan (Prawirosentono, 1999:27), menjelaskan bahwa arti efektif dan efisien adalah sebagai berikut ketika keinginan khusus akhir sudah diperoleh, kita mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Ketika konsekuensi yang tidak nampak dari kegiatan tersebut lebih penting dari hasil akhir yang diinginkan dan tidak memuaskan, kegiatan efektif, kita mengatakan hal ini tidak efisien. Ketika konsekuensi yang tidak nampak tidak penting atau sepele, kegiatan

efisien. Oleh karena itu, kita katakan bahwa kegiatan tersebut efektif bila tujuan tercapai. Hal ini efisien apabila memuaskan motivasi dari tujuan, apakah efektif atau tidak. *“When a specific desired end is attained we shall say that the action is effective. When the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, it is inefficient. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is efficient. Accordingly, we shall say that an action is effective if it specific objective aim. It is efficient if it satisfies the motives of the aim, whatever it is effective or not”*.

Menurut Cameron and Whetten (1983), dalam buku *Organization Change and Design* oleh George P. Hurber and William H. Glick menerangkan *Effectiveness is characterized as “doing the right things” whereas the efficiency is characterized as “doing things right”*.

Amitai Etzioni (1964) dalam buku *Teori Organisasi* oleh Hari Lubis dan Martani Huseini, *Teori Oragaisasi* (1987) menyebutkan bahwa Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Sedangkan Efisiensi organisasi merupakan sebuah konsep yang bersifat lebih terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output. Oleh karena itu efisiensi dapat diukur sebagai rasio input terhadap output.

Hari Lubis dan Martani Husseini, *Teori Organisasi* (1987) ada beberapa pendekatan dalam pengukuran efektivitas sebagai berikut:

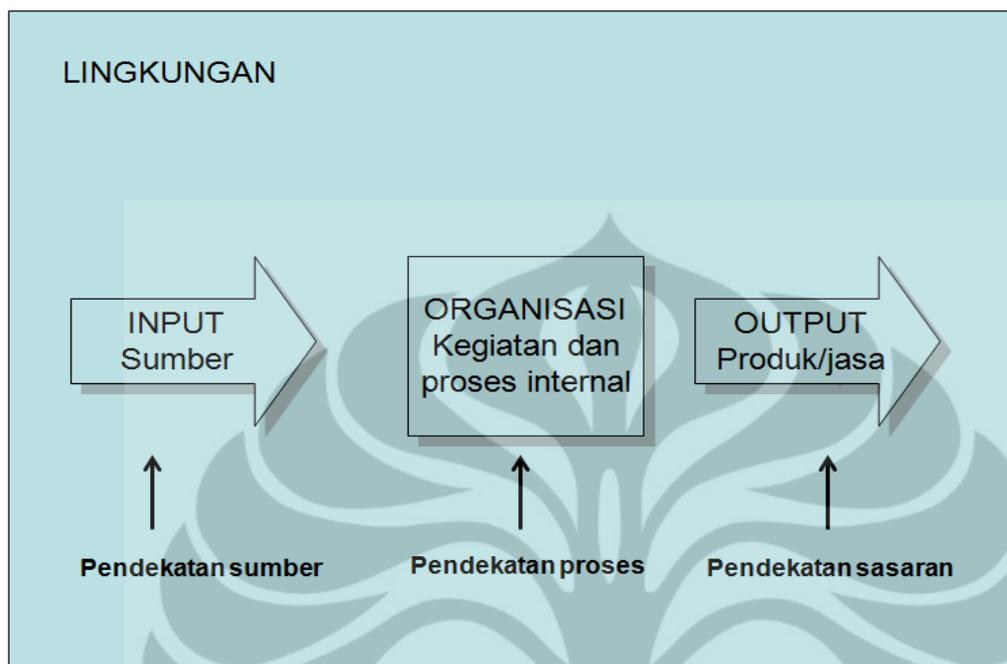
1. Pendekatan sasaran (*goal approach*)

Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut.

2. Pendekatan sumber (*system resource approach*). Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber yang dibutuhkannya dan juga memelihara keandalan sistem organisasi agar bisa menjadi efektif. Kriteria pertama dari efektivitas suatu organisasi adalah kemampuannya untuk tetap hidup (*survival*). Organisasi yang sanggup tetap hidup dianggap lebih efektif daripada organisasi yang tidak dapat bertahan. Setelah itu, tingkatan efektivitas berikutnya dapat diukur dengan nilai (rupiah) dari sumber-sumber langka yang berhasil diperoleh organisasi dari lingkungannya.
3. Pendekatan proses (*internal process approach*). Pendekatan proses menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan proses umumnya digunakan oleh penganut pendekatan neo-klasik (*human relations*) dalam teori organisasi yang terutama meneliti hubungan antara efektivitas dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Cara lain dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan proses ini adalah melalui pengukuran terhadap efisiensi ekonomis dari organisasi.
4. Pendekatan gabungan. Ketiga pendekatan tersebut masing-masing memiliki kelemahannya sendiri-sendiri. Karena itu salah satu cara yang sering digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi adalah dengan menggunakan ketiga jenis pendekatan tersebut secara bersamaan, terutama jika informasi yang diperlukan seluruhnya tersedia. Pengukuran efektivitas organisasi dengan pendekatan gabungan ini akan mencakup pengukuran pada sisi input, efisiensi proses transformasi, dan keberhasilan dalam mencapai sasaran output.

Gambar berikut adalah beberapa pendekatan dalam pengukuran efektivitas organisasi dalam Teori Organisasi oleh Hari Lubis & Martani Huseini (1987:56)

Gambar 10. Beberapa Pendekatan dalam Pengukuran Efektivitas Organisasi



(Hari Lubis & Martani Huseini, Teori Organisasi (1987.p.56)

Dari kerangka teori-teori yang telah diuraikan diatas akan dijadikan sebagai acuan dan pendekatan dalam melakukan penelitian. Namun juga tidak menutup kemungkinan adanya teori-teori lain yang cukup signifikan akan ditambahkan, hal ini tergantung pada hasil temuan-temuan dilapangan selama proses penelitian berlangsung.

2.9. Motivasi

Bagian yang mengelola sumber daya manusia mutlak perlu untuk mengetahui dan memahami motivasi dan perilaku karyawan karena hal ini dibutuhkan organisasi untuk memelihara hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Apabila karyawan merasa nyaman dan puas dalam bekerja maka akan mengurangi tingkat *turn over* di perusahaan tersebut. Setiap individu dalam melakukan kegiatan senantiasa digerakkan oleh adanya dorong dari dalam diri orang tersebut. Dorongan yang demikian ini sering disebut sebagai motivasi yang menggerakkan orang untuk melakukan suatu

tindakan. Berikut ini adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh para pakar dalam Sondang Siagian (2008. p 287):

2.9.1. Teori motivasi dari Abraham H. Maslow.

Menurut Maslow manusia mempunyai lima tingkat atau hirarki kebutuhan yaitu: Pertama, kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan. Kedua, kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti kebutuhan fisik akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual. Ketiga, kebutuhan sosial. Keempat, kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status. Kelima, aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2.9.2 Teori Clayton Alderfer.

Menurut teori Clayton Alderfer atau biasa dikenal dengan akronim “ERG” yang terdiri dari E=*Existence* (Maslow hirarki 1&2), R=*Relatedness* (hirarki 3&4), G=*Growth* (hirarki 5). Teori Alderfer ini lebih lanjut menguraikan tiga hal yaitu: Pertama, makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu maka makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Kedua, kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. Ketiga, sebaliknya semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

2.9.3. Teori Motivasi dari Herzberg

Herzberg memperkenalkan motivasi dari dua faktor yang dikenal sebagai faktor motivasional dan faktor higine atau pemeliharaan. Faktor yang dimaksudkan dengan faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Termasuk dalam faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

Sedangkan yang dimaksud dengan faktor higene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Termasuk dalam faktor higene atau pemeliharaan antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang karyawan dengan atasannya, hubungan dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi, kondisi kerja, sistem administrasi dan sistem imbalan.

2.9.4. Teori Keadilan.

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seseorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterima tidak memadai, dua hal kemungkinan yaitu: Pertama, seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau, Kedua, mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2.9.5. Teori Harapan.

Teori ini dikemukakan oleh Viktor H Vroom, menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Teori harapan menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar maka yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya jika harapan untuk memperoleh sesuatu yang diinginkannya itu tipis, motivasi untuk berupaya akan menjadi rendah.

2.9.6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku.

Dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa perilaku seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya.

Artinya berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan bahkan pengubah perilaku. Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan.

2.10. Hasil Penelitian Terdahulu

- 2.10.1. Efektifitas Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jendral Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Studi Kasus: Rekrutmen Taruna Akademi Ilmu Pemasarakatan). Oleh Mulyadi Gani.

Dalam rangka menghadapi tantangan global, pemerintah memerlukan pegawai yang professional. Untuk memperoleh kriteria pegawai seperti yang diharapkan, selain melalui pendidikan dan latihan dapat pula dengan mencari bibit unggul yang dilakukan dengan rekrutmen PNS. Pokok permasalahan adalah apakah Departemen Hukum dan Pemasarakatan dan Hak Asasi Manusia dalam melakukan rekrutmen telah sesuai dengan aspek keterbukaan dan mengacu pada perencanaan SDM.

Penelitian ini merupakan studi kasus rekrutmen Taruna Akademi Ilmu Pemasarakatan. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus, pengolahan data dengan teknik statistik deskriptif. Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan gambaran pelaksanaan rekrutmen PNS pada umumnya dan untuk mengetahui apakah proses rekrutmen PNS di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia telah mengacu pada perencanaan SDM.

Hasil penelitian secara garis besar menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia tidak mengacu pada analisa kebutuhan sesuai dengan aspek keterbukaan.

2.10.2. Rekrutmen Karyawan Pada PT. Gudang Garam, Tbk. Kediri. Oleh Andi Wawan Tohir.

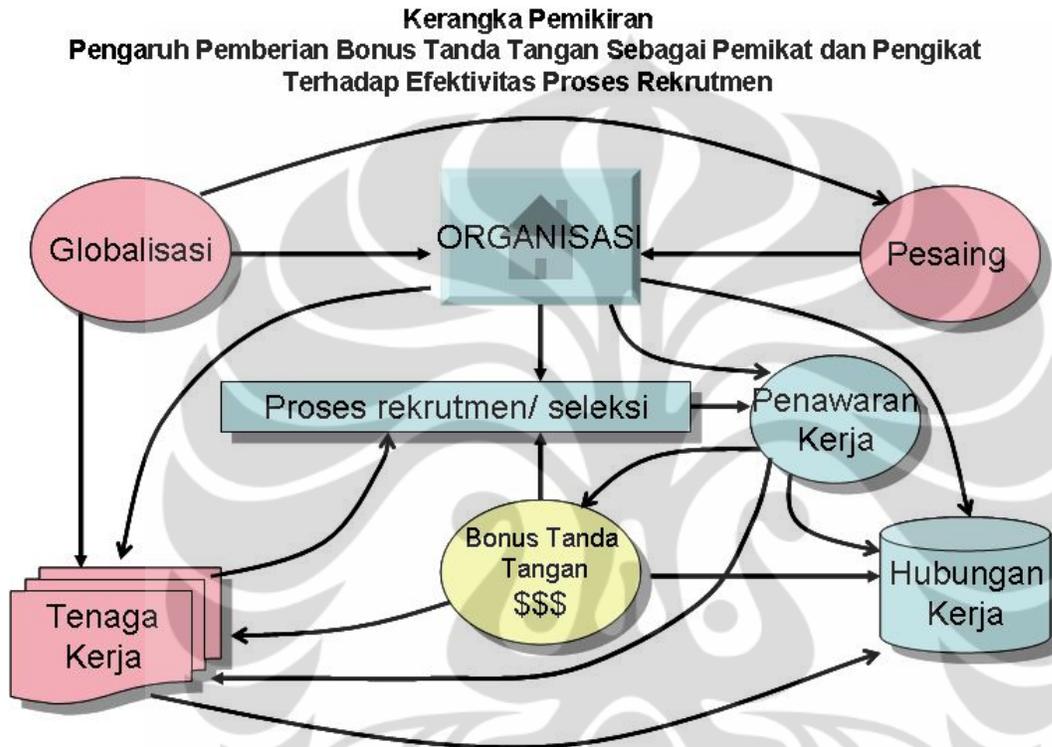
Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai pelaksanaan rekrutmen pada PT Gudang Garam, Tbk, Kediri beserta segala permasalahannya dan untuk mengetahui apakah pelaksanaan rekrutmen pada perusahaan tersebut telah dilakukan dengan mendasarkan aspek keterbukaan dan mengacu pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus, pengolahan data dengan tehnik statistik deskriptif. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan rekrutmen pada PT Gudang Garam, Tbk, Kediri telah dilaksanakan dengan mengacu pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan tetapi tidak dilaksanakan dalam aspek keterbukaan.

2.11. Kerangka Pemikiran

Dalam kerangka pemikiran seperti yang digambarkan dibawah ini, dibedakan menjadi dua hal, pertama adalah faktor eksternal (Globalisasi, Tenaga Kerja dan Pesaing) yang mempengaruhi perusahaan dalam membuat kebijakan dan juga dalam menjalankan usahanya. Kedua, faktor internal (Proses Rekrutmen, Penawaran Kerja, Bonus Tanda Tangan, dan Hubungan Kerja) ini juga mempengaruhi perusahaan dalam membuat kebijakan namun hal ini lebih bisa dikontrol dan dikelola dengan lebih leluasa oleh perusahaan jika dibandingkan dengan faktor eksternal tersebut.

Kedua faktor internal dan eksternal saling mempengaruhi satu dengan lainnya sehingga perusahaan perlu memperhatikan dan menganalisa dengan seksama untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas serta bisa mempertahankan untuk tetap bekerja pada perusahaan selama mungkin.



Seperti yang diutarakan oleh Raymond J. Stone, Human Resource Management (2008:57) menerangkan *Globalization is allowing skilled labour to move like capital across the world to locations that offer the best compensation and the best future*. Oleh karena itu penting untuk menganalisa kedua faktor tersebut terutama tenaga kerja baik yang ada didalam maupun diluar perusahaan.

Dalam kerangka pemikiran, perlu dipertegas kembali tentang pengertian Bonus Tanda Tangan sebagai Pemikat dan Pengikat. Yang pertama, bonus tanda tangan sebagai pemikat mempunyai arti yang khusus dan terbatas. Yang dimaksud dengan khusus dan terbatas adalah bahwa bonus yang diberikan tersebut diberlakukan hanya kepada pelamar yang terpilih dan hanya kepada posisi tertentu (core business dan managerial position).

Yang kedua, bonus tanda tangan sebagai pengikat mempunyai arti yang khusus dan terbatas. Yang dimaksud khusus dan terbatas disini adalah bahwa bonus yang diberikan tersebut bersifat mengikat kepada penerima (pegawai) untuk jangka waktu tertentu saja.

Disini juga perlu dijelaskan tentang efektifitas proses rekrutmen dan ukurannya. Efektifitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi efektifitas adalah suatu perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki oleh orang tersebut, dalam hal ini adalah perusahaan. Karena pendekatan penelitian ini bersifat kualitatif maka ukuran yang dipakai bukan berupa angka-angka melainkan kata-kata atau pernyataan yang dapat diperoleh dari data lapangan.

