PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Staffing (Penyusunan Personalia)

Proses dalam MSDM merupakan proses penyusunan personalia (staffing process) yang dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Ini mencakup juga strategi-strategi rekruitmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang didasarkan atas kompetensi-kompetesi kritikal dari pekerjaan. Secara garis besar, proses dalam MSDM dibagi ke dalam lima bagian, yaitu:

1. Human resources planning.

Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.

1. Personnel procurement.

Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.

1. Personnel development.

Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.

1. Personnel maintenance.

Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.

1. Personnel utilization.

Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer dan juga reparasi (PHK).

Apabila proses tersebut diurutkan berdasarkan aktifitasnya, maka proses manajemen SDM ada tujuh aktivitas, yaitu:

1. Perencanaan SDM

2. Rekruitmen

3. Seleksi

4. Orientasi atau sosialisasi

5. Pelatihan dan pengembangan

6. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

7. Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK)

Langkah-langkah proses ini mencakup :

1. Perencanaan Sumber Daya manusia, Perencanaan SDM, didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai. Dengan kata lain aktifitas ini dirancang untuk menjamin kelancaran dalam pemenuhan kebutuhan personalia organisasi. mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rancangan Usaha Agribisnis Brawijaya University 2012

Ada tiga bagian, yaitu:

(1) penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan;

(2) pemahaman pasar tenaga kerja dimana karyawan potensial berada;

(3) pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai empat aspek dasar, yaitu:

(1) Perencanaan untuk kebutuhan masa depan dengan memutuskan berapa banyak orang dengan keterampilan tertentu yang dibutuhkan organisasi,

(2) Perencanaan keseimbangan masa depan dengan membandingkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dengan jumlah karyawan yang ada sekarang yang dapat diharapkan masih tetap bekerja, yang mengarah pada

(3) Perencanaan untuk merekrut atau memberhentikan karyawan dan

(4) Perencanaan untuk pengembangan karyawan, untuk memastikan organisasi mempunyai pasokan personel berpengalaman dan mampu secara tetap.

Ini dapat dicapai dengan analisis:

(a) faktor-faktor internal, seperti kebutuhan keterampilan yang ada sekarang dan yang diharapkan, lowongan dan perluasan departemen serta pengurangan dan

(b) faktorfaktor di lingkungan, seperti pasar tenaga kerja. Penggunaan komputer untuk membina dan memperthankan informasi mengenai semua karyawan membuat organisasi dapat lebih efisien dalam perencanaan sumber daya manusia.

B. Recruitmen (Perekrutan/Penarikan), Penarikan (recruitment) berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, atau dengan kata lain, berhubungan dengan pengadaan/mengembangkan calon-calon personalia sejalan dengan rencana sumber daya manusia. Perekrutan adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja Menurut Anonimus, perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal perusahaan, antara lain: Jumlah produksi, Ramalan-ramalan usaha, Perluasan perusahaan, Perkembangan teknologi, Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta Perencanaan karier tenaga kerja/pegawai. Penentuan dasar perekrutan harus ditetapkan terlebih dahulu agar para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar perekrutan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut dan Job specification harus diuraikan secara terinci & jelas. Penentuan sumber-sumber perekrutan, bisa bersumber dari internal (SDM berasal dari dalam perusahaan) dan eksternal (SDM berasal dari luar perusahaan) perusahaan. Metode-metode perekrutan di bagi menjadi dua, yaitu: a. Metode Tertutup, yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. b. Metode Terbuka, dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Metode penarikan adalah: pengiklanan di surat kabar dan jurnal professional, leasing (penggunaan tenaga honorer) / agen tenaga kerja, berita lisan yang tersebar, penarikan melalui kunjungan ke lembaga- Rancangan Usaha Agribisnis Brawijaya University 2012 lembaga pendidikan, kantor-kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer. Kendala-kendala perekrutan, antara lain: (a) Kebijaksanaankebijaksanaan organisasi, (b) Persyaratan-persyaratan jabatan, (c) Metode pelaksanaan perekrutan, (d) Kondisi pasar tenaga kerja, (e) Soliditas perusahaan dan (f) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal. C. Seleksi Seleksi adalah proses dimana organisasi memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya qualified. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Tujuan seleksi penerimaan karyawan adalah sebagai berikut : karyawan yang qualified dan potensial; jujur dan berdisiplin; cakap dengan penempatan yang tepat; terampil dan bersemangat dalam bekerja; memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan; dapat bekerja sama; dinamis dan kreatif; inovatif dan bertanggung jawab; loyal dan berdedikasi tinggi; mudah dikembangkan dimasa akan datang; bekerja secara mandiri; karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu; mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan. Langkah-langkah dalam pelaksanaan seleksi meliputi beberapa kegiatan, yaitu seleksi surat-surat lamaran; pengisian blanko lamaran; daftar riwayat hidup; pemeriksaan referensi; wawancara pendahuluan; test penerimaan, meliputi Physical Test (Medical Test), Academic Test (Knowledge Test ), dan phsycological test; tes psikologi, jenis-jenisnya antara lain : tes kecerdasan, kepribadian, bakat, minat, prestasi dll; tes kesehatan; wawancara akhir atasan langsung (manajer/penyelia) dan kemudian memutuskan diterima atau ditolak. D. Pengenalan / Orientasi atau Sosialisasi Tahap orientasi (dikenal sebagai tahap induksi), merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi. Orientasi atau sosialisasi ialah suatu program yang didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus ke dalam organisasi. Pendatang baru diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbisaa dengan tanggung jawabnya, dan diberi tahu mengenai budaya organisasi, kebijakan dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku karyawan. Kegiatan orientasi meliputi: pengenalan sederhana dengan karyawan lama, pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial), prosedur-prosedur kerja, gambaran umum sejarah dan sifat perusahaan, serta manfaatmanfaat yang diperoleh karyawan baru. sosialisasi menyampaikan tiga macam informasi, yaitu: (1) informasi umum mengenai kerja rutin sehari-hari, (2) tinjauan sejarah organisasi, tujuan, operasi dan produk atau jasa disamping bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada kebutuhan organisasi dan (3) presentasi terperinci kebijakan organisasi, peraturan kerja dan tunjangan karyawannya. Rancangan Usaha Agribisnis Brawijaya University 2012 Tujuan orientasi menurut Anonimus adalah untuk membantu karyawan baru, membuat penyesuaian yang mulus di tempat kerja mereka. Untuk melakukan hal itu, dibutuhkan program orientasi yang terencana dan di laksanakan dengan baik yang akan : Mengurangi tingkat kegelisahan karyawan Mendorong sikap positif terhadap organisasi Menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tidak tertangani pada saat perekrutan. Memperkuat dan menetapkan ekspektasi kerja yang realistis. E. Pelatihan dan Pengembangan Program pelatihan adalah proses yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini. Sedangkan program pengembangan adalah proses mendesain untuk pengembangan keterampilan yang perlu demi aktivitas pekerjaandi masa depan. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilanketerampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebisaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya. Pelatihan dan pengembangan, keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Pelatihan didesain untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan yang sekarang; program pengembangan didesain untuk menyiapkan karyawan sebelum dipromosikan. Tujuan pelatihan di tempat kerja, baik karyawan baru ataupun karyawan lama, adalah untuk memastikan adanya kesesuaian antara persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan dengan ketrampilan serta kompetensi karyawan. Secara garis besar, program pengembangan tenaga kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu on the job dan off the job. Metode on the job bisa berupa kegiatan-kegiatan, seperti: (1) coaching, program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. (2) planned progression, program berupa pemindahan tenaga kerja ke bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda. (3) job rotation, pemindahan tenaga kerja ke bagian-bagian yang berbeda dan tugas yang berbeda. (4) temporary task, pemberian tugas pada suatu kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu untuk periode tertentu. (5) program penilaian prestasi atau performance appraisal. Adapun metode off the job yang dapat dilakukan antara lain: (1) executive development programme, program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar perusahaan. Rancangan Usaha Agribisnis Brawijaya University 2012 (2) laboratory training, program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan. (3) organizational development, program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai berbagai cara memajukan perusahaan. F. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi Penilaian prestasi kerja dan kompensasi berisi tentang kegiatan membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi orang tersebut. Prestasi yang rendah mungkin menandakan perlunya tindakan korektif, seperti pelatihan tambahan, demosi atau PHK. Sedangkan prestasi yang tinggi mungkin menghasilkan penghargaan, seperti kanaikan gaji, bonus atau promosi. Penilaian prestasi kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu informal ataupun formal. Penilaian secara informal, prosesnya berlangsung secara terus-menerus dalam menyampaikan informasi kepada bawahan mengenai sistemkerja mereka. Proses ini memberikan umpan balik kepada karyawan informasi mengenai seberapa baik mereka melakukan pekerjannya untuk organisasi. Penilaian sistematik formal dibuat untuk memberi nilai prestasi kerja, untuk mengetahui mereka yang pantas mendapat kenaikan gaji atau promosi dan mengenal mereka yang memerlukan pelatihan lebih lanjut. Penilaian ini bertujuan untuk member tahu karyawan secara formal bagaimana nilai prestasi kerjanya, menentukan karyawan mana yang berhak mendapat kenaikan gaji, mengetahui karyawan mana yang memerlukan pelatihan tambahan dan menentukan calon yang dapat dipromosikan. Kompensasi umumnya terkait dengan penghargaan dalam bentuk uang atau sejenisnya yang seringkali dinamakan secara insentif. Program yang diperlukan oleh perusahaan terkait dengan pemberian kompensasi ialah yang terkait dengan: (1) tingkat upah atau pendapatan (wage-levels), berapa pendapatan yang akan diberikan kepada tenaga kerja tersebut sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. (2) struktur penggajian (wage-structure), yaitu tingkatan-tingkatan upah yang akan diberikan perusahaan tersebut. (3) pengupahan secara individual (individual-wage decision), pengupahan individual ini memberikan kejelasan untuk setiap individu mengenai kompensasi yang akan diterimanya jika bekerja dengan tingkat pengorbanan yang berbeda-beda. G. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Ini merupakan langkah terakhir dalam manajemen SDM. Langkah ini pada dasarnya upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan perencanaan strategis perusahaan. Produktivitas, efektivitas dan efisiensi merupakan kunci yang senantiasa diharapkan dapat diperlihatkan oleh tenaga kerja. Tetapi kenyataannya tidak semua tenaga kerja melakukan hal tersebut. Hal ini dikarenakan oleh factor internal dan eksternal tenaga kerja sangat mempengaruhi performa tenaga kerja. Oleh karena itu perusahaan melakukan beberapa program untuk tetap memastikan tenaga kerjanya senantiasa sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan. Di antara program tersebut ialah promosi, demosi, transfer ataupun separasi. Promosi ialah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara structural dalam organisasi perusahaan. Demosi ialah penurunan tenaga kerja ke bagian kerja yang lebih rendah dikarenakan Rancangan Usaha Agribisnis Brawijaya University 2012 kualitas performa tenaga kerja yang menurun. Transfer merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke bagian lain, yang diharapkan tenaga kerja tersebut bisa lebih produktif . Separasi merupakan upaya perusahaan untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu ke lingkungan kerja lain . Promosi, transfer, demosi dan PHK mencerminkan nilai seorang karyawan bagi organisasi. Karyawan berprestasi tinggi dapat dipromosikan atau ditransfer untuk membantu mengembangkan keterampilan mereka, sedangkan karyawan berprestasi rendah mungkin didemosikan, ditransfer ke posisi yang kurang penting, atau bahkan PHK. Pilihan apapun pasti akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. H. Evaluasi Kerja Dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dengan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut. Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensikompetensi yang dikaitkan dengan target–target yang penting dari organisasi. Dari sisni diusahakan untuk memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur, Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja serta memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan. I. Reward Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Masalah ini penting, karena upah/gaji merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dengan ini para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Disamping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional sebagian datang dari kompensasi. Pendapatan karyawan adalah bagian terbesar dari daya belinya yang digunakan untuk membeli barang-barang dan jasa hasil produksi perusahaan. J. Perencanaan Karir/ suksesi Mencakup transfer (promosi, demosi atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun. Memungkinkan organisasi untuk melakukan pembandingan (benchmark) di antara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya; dan memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan