

MEMAHAMI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (MSDM) GUNA MENGOPTIMALKAN KINERJA PERUSAHAAN PELAYARAN

Oleh:
Sahudiyono

Abstract

Regarding the central role of human resources both for a corporation, and for the shipping company, human resource management should receive serious attention so that the organization can optimally perform its efforts to achieve goals. As it is known that, human resources is one of the most strategic factors of production, the company must build a climate of staffing which should be structured, comprehensive and sustainable. Therefore the functions of human resource management should be taken seriously by any company.

By using a descriptive approach based on the study of various management literatures, this article provides an analysis of functions of human resources management namely: 1) Human Resources Planning 2) Job Analysis, 3) Recruitment and Selection, 4) Managing Performance, 5) Training and Development, 6) Job Evaluation 7) Wages and Benefits, and 8) Relationships among Employees.

Keywords : human resources , the functions of human resource management

Abstrak

Mengingat begitu sentralnya peran sumberdaya manusia (SDM) bagi suatu korporasi, tak terkecuali perusahaan pelayaran (*shipping company*), manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus mendapat perhatian yang sangat serius agar organisasi dapat secara optimal melakukan usahanya guna mencapai tujuan. Sebagaimana diketahui, sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang paling strategis, maka perusahaan harus membangun iklim kepegawaian yang terstruktur, komprehensif dan berkesinambungan. Oleh karena itu fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia harus mendapat perhatian serius oleh setiap perusahaan.

Dengan menggunakan pendekatan deskriptif atas dasar kajian pelbagai literatur manajemen, artikel ini memaparkan analisis tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yakni 1) Perencanaan Sumberdaya Manusia 2) Analisis Pekerjaan, 3) Rekrutmen dan Seleksi 4) Mengelola Kinerja, 5) Pelatihan dan Pengembangan 6) Evaluasi Pekerjaan 7) Upah dan Fasilitas, dan 8) Hubungan antar Pegawai

Kata kunci: sumber daya manusia, fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia

PENDAHULUAN

Seiring dengan dikeluarkannya Inpres nomor 5 Tahun 2005 tentang Pemberdayaan Pelayaran Dalam Negeri, maka peran perusahaan pelayaran mempunyai kedudukan strategis dalam mengembangkan ekonomi nasional khususnya sub-sektor transportasi laut. Salah satu pertimbangan yang mendasari dikeluarkannya Inpres tersebut adalah semangat untuk “menjadi tuan rumah di negeri sendiri” yang biasa dikenal dengan *asas cabotage*. Kegiatan utama usaha pelayaran adalah mengoperasikan kapal milik atau kapal yang dicarter agar hasilnya sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan. (Kosasih dan Hananto Soewedo, 2007: x) Dalam rangka menuju pembentukan perusahaan pelayaran yang mampu memenangkan persaingan dalam persaingan di tingkat nasional, regional maupun internasional, maka perusahaan pelayaran harus benar-benar memperhatikan faktor kinerja manajemen. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri enam unsur atau yang dikenal dengan “Enam M” yaitu *men, money, methods, materials, machines* dan *markets*. (Manullang, 1992, 17)

Dari keenam unsur di atas nampak bahwa unsur “M” (*men*) menjadi unsur pertama dan utama di dalam manajemen, yang menandakan bahwa betapa pentingnya unsur manusia atau tenaga kerja di dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu dalam perkembangannya kemudian di dalam ilmu manajemen unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu pengetahuan yang dikenal dengan Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM).

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi/perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari dalam MSDM ini adalah masalah yang khusus berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan

organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif tenaga kerja manusia, meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika tenaga kerja manusia tidak diperankan secara aktif. (Hasibuan, 2005 : 9)

Mengatur tenaga kerja manusia (sumberdaya manusia) adalah sulit dan sangat kompleks, karena manusia mempunyai berbagai macam: jiwa, pikiran, hati, perasaan, status, keinginan, latar belakang sosio-kultural yang sangat heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karena itu mengatur tenaga kerja manusia (SDM) tidaklah mudah dan sederhana. Sumberdaya manusia tidaklah dapat diatur/dikelola sebagaimana mengatur sumberdaya lain: gedung, mesin, alat-alat, modal dan barang-barang tidak bergerak lainnya. Disinilah letak seninya di dalam mengkaji Manajemen Sumberdaya Manusia sebagai salah satu asset di dalam organisasi/perusahaan. (Hasibuan, 2005 : 10)

Pemahaman tentang Manajemen Personalia diawali dengan pembicaraan dua kelompok fungsi, yaitu "*Management function*" dan "*Operative function*".

"A manager is one who exercises authority and leadership over other personnel..... On the other hand, an operative is one who has no authority over other but has been given a specific task or duty to perform under managerial supervisor" (Flippo, 1976: 4)

Dari kutipan tersebut diketahui bahwa manajer adalah orang yang mempunyai kekuasaan dan kepemimpinan atas orang lain (fungsi manajemen), sedangkan fungsi operatif adalah orang yang tidak memiliki kekuasaan atas orang lain tetapi diberi tugas atau tanggungjawab khusus untuk bekerja di bawah supervisi manajerial.

"Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and social goals" (Flippo, 1976: 5)

Jadi, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan terhadap orang-orang

(sumberdaya manusia) dengan maksud pemberian kontribusi terhadap tujuan-tujuan organisasi, individual, dan sosial. Dari pengertian tersebut tersirat juga fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Kajian ini dilakukan dengan maksud untuk memberikan gambaran dan sekaligus sumbangan pemikiran bagi siapapun yang memiliki perhatian terhadap penerapan ilmu-ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia termasuk pihak-pihak yang berkecimpung secara langsung dalam mengelola *shipping company*. Analisis dilakukan dengan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan data sekunder berupa sumber-sumber bacaan (literature) yang ada, yang dilengkapi dengan beberapa pengalaman penulis selama menjalankan tugas pada institusi pendidikan pada perguruan tinggi pelayaran.

PEMBAHASAN

Berbicara fungsi manajemen sumberdaya manusia berbagai sumber menyebutkan dengan berbagai versi ungkapan atau kalimat yang berbeda, demikian pula macam fungsi, rumusan atau jumlah fungsi yang berbeda pula, namun demikian kalau diteliti secara cermat, masing-masing mempunyai banyak kesamaan pada esensinya. Sebagai gambaran, dari tabel berikut dapat dibandingkan empat buah pendapat :

Tabel 1: Fungsi-fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia dari berbagai pendapat

Edwin B. Flippo	Garry Dessler	Wayne F. Cascio	Barry Cushway
1. Perencanaan	1. Perekrutan dan Penempatan	1. Analisis Pekerjaan dan Perencanaan SDM	1. Perencanaan SDM
2. Pengorganisasian	2. Pelatihan dan Pengembangan	2. Pengadaan	2. Analisis Pekerjaan
3. Pengarahan	3. Kompensasi dan Motivasi	3. Staffing	3. Rekrutmen dan Seleksi
4. Pengawasan	4. Penilaian dan Manajemen Karier	4. Orientasi dan Pelatihan	4. Mengelola Kinerja
5. Pengadaan	5. Lingkungan Hukum Manajemen Personalia	5. Penilaian Kinerja Pegawai	5. Pelatihan dan Pengembangan
6. Pengembangan		6. Manajemen Karier	6. Evaluasi Pekerjaan
7. Kompensasi		7. Sistem Penggajian	7. Upah dan Fasilitas
8. Integrasi		8. Kompensasi tidak langsung	8. Hubungan antar Pegawai
9. Pemeliharaan		9. Motivasi untuk Perbaikan Kinerja dan Produktivitas	9. Hukum Ketenagakerjaan
		10. Kepesertaan dalam Persekutuan	10. Prosedur Ketenagakerjaan
		11. Keadilan Prosedural dan Etika dalam Hubungan Kerja	
		12. Keselamatan Kesehatan	

		Dan Program Bantuan	
--	--	---------------------	--

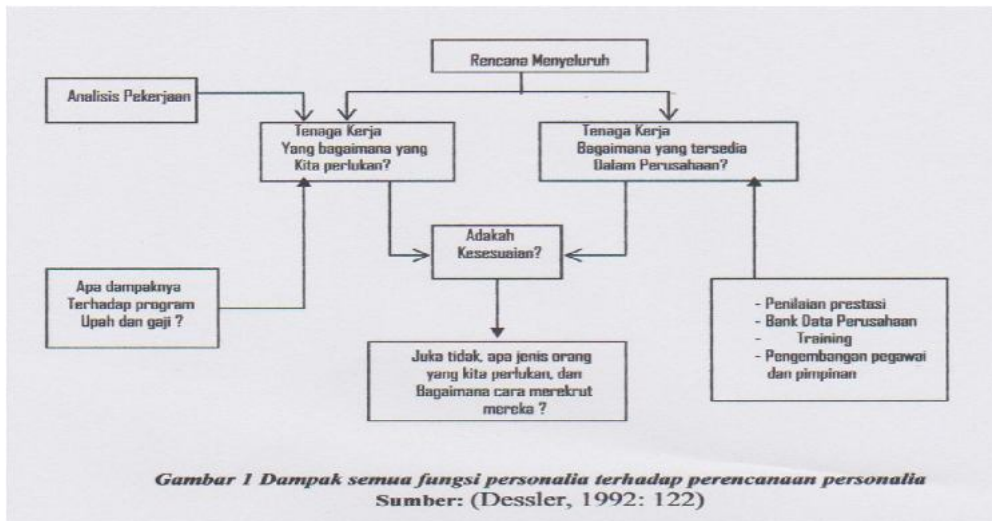
Selanjutnya, makalah ini akan menguraikan fungsi-fungsi MSDM dengan merujuk sumber bacaan yang ada, kemudian pembahasannya dengan saling mengisi di antara sumber-sumber rujukan yang telah disebutkan dalam table maupun pengembangannya dari sumber lain yang berbeda. Adapun Fungsi-fungsi MSDM yang akan diuraikan dalam paper ini meliputi : 1) Perencanaan Sumberdaya Manusia 2) Analisis Pekerjaan, 3) Rekrutmen dan Seleksi 4) Mengelola Kinerja, 5) Pelatihan dan Pengembangan 6) Evaluasi Pekerjaan 7) Upah dan Fasilitas, dan 8) Hubungan antar Pegawai.

Fungsi 1 : Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan fungsi pertama dan utama dalam organisasi/perusahaan. Perencanaan SDM menurut Siagian (Sulistiyani, 2003: 96) adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Sedangkan menurut Cushway (1996: 22), dikatakan bahwa perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

Perencanaan personalia yang baik harus dilakukan secara integral baik *internal* maupun *eksternal*. (lihat gambar 1) Secara *internal*, rencana perekrutan, seleksi, penempatan, training dan penilaian seyogianya disusun sedemikian rupa sehingga, sebagai contoh rencana training perusahaan mencerminkan rencananya untuk merekrut dan menyeleksi pegawai baru. Secara *eksternal*, rencana personalia

seyogianya terintegrasi dengan proses perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Dessler (1992:122) menggambarannya sebagai berikut:



Faktor internal adalah pelbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi. Faktor internal menurut SP Siagian (Sulistiyani, 2003: 97) meliputi: 1) rencana strategik, 2) anggaran, 3) estimasi produksi dan penjualan, 4) usaha atau kegiatan baru, dan 5) rancangan organisasi dan tugas pegawai

Faktor eksternal adalah pelbagai hal yang berkaitan dengan situasi baik perkembangan, perubahan maupun pertumbuhan di luar organisasi yang dapat mempengaruhi eksistensi, kemampuan organisasi dan kebijakan organisasi. (Sulistiyani, 2003: 98). Faktor tersebut menurut SP Siagian, meliputi : 1) situasi ekonomi, 2) sosial budaya, 3) politik 4) peraturan perundang-undangan, 5) teknologi, dan 6) pesaing. (Sulistiyani, 2003: 98).

Langkah-langkah Perencanaan SDM

Langkah-langkah yang harus ditempuh seperti dikatakan oleh Miller Burack dan Maryann ada 4 (Sulistiyani, 2003: 101) yaitu:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan
- c. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara

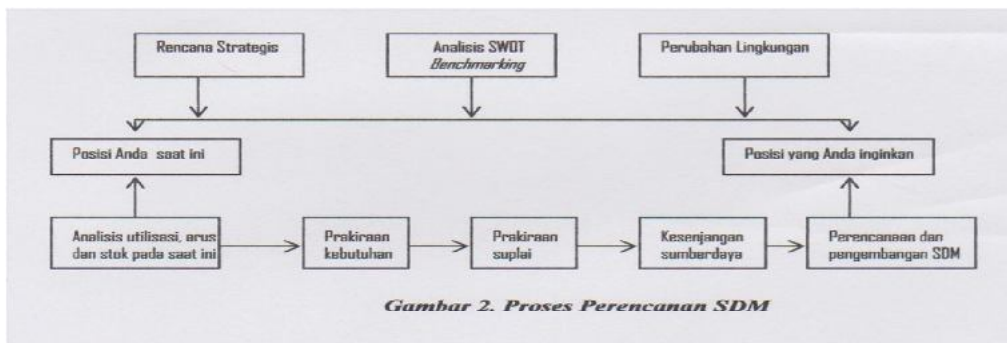
d. Perencanaan untuk pengembangan

Perencanaan untuk kebutuhan masa depan yang perlu diperhatikan adalah 1) jumlah pegawai yang diperlukan, 2) kualifikasi yang diperlukan dan 3) jangka waktu kebutuhan pegawai tersebut.

Perencanaan untuk kepentingan keseimbangan dengan memperhatikan 1) jumlah pegawai saat ini, 2) usia pegawai dan kemungkinan pensiun, 3) jumlah lowongan yang ada 4) pegawai yang diperlukan. Sedangkan perencanaan untuk perekrutan menyangkut : 1) pengumuman akan kebutuhan pegawai, 2) jumlah pegawai yang diinginkan, 3) penyaringan pegawai dan 4) menarik pegawai yang diperlukan.

Perencanaan untuk pengembangan, dengan memperhatikan 1) pendidikan dan pelatihan, 2) pergeseran/mutasi dan promosi dan 3) pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli berpengalaman sehingga cukup kapabel.

Sebagai gambaran perbandingan, untuk memperjelas proses perencanaan SDM dapat dilihat skema proses perencanaan SDM (Cushway, 1996: 27) berikut :



Fungsi 2 : Analisis Pekerjaan

Fungsi kedua MSDM adalah Analisis Pekerjaan yang oleh Edwin B. Flippo (1976: 110) dikatakan bahwa :

"Job analysis is the process of studying and collecting information relating to the operations and responsibilities of a specific job. The immediate products of this analysis are job descriptions and job specifications"

Yang artinya, bahwa Job analysis adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi-operasi dan pertanggungjawaban dari tugas khusus. Hasil dari analisis ini adalah job-diskripsi dan job-spesifikasi.

Menurut Ranupandojo (1984: 21) analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan. Sedangkan menurut Cushway analisis pekerjaan adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran yang jelas mengenai pekerjaan itu dapat disampaikan kepada orang yang memerlukan informasi untuk tujuan manajemen. (Cushway, 1996: 40)

Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari analisis pegawai menurut Bernadin dan Russel yang dikutip oleh Faustino (dalam Sulistiyani, 2003: 119-120) adalah 1) *Job description*, 2) *Job classification*, 3) *Job evaluation*, 4) *Job disaining restructuring*, 5) *Personil requirement/specifications*, 6) *Performance appraisal*, 7) *Worker training*, 8) *Worker mobility*, 9) *Efficiency*, 10) *Safety*, 11) *Human resorce planning*, dan 12) *Legal/quasi legal requirement*. Adapun sejumlah manfaat dari analisis pegawai adalah :

1. Analisis penyusunan pegawai
2. Disain pegawai
3. Telaah dari Perencanaan Kinerja
4. Pelatihan dan Pengembangan
5. Jalur karier
6. Evaluasi Pegawai

Tidak jauh berbeda, tentang manfaat yang diperoleh dari analisis pekerjaan dikatakan oleh Cushway (1996: 40-41), adalah : 1) Perencanaan SDM, 2) Seleksi, 3) Evaluasi Pekerjaan 4) Pelatihan dan

Pengembangan 5) Disain ulang pekerjaan 6) Manajemen Kinerja, 7) Peninjauan dan restrukturisasi organisasi, dan 8) Hak-hak Pegawai.

Dalam pada itu Moeung Sathya dan Ambar TS (dalam Sulistiyani, 2004:

Langkah-Langkah dalam Analisis Pekerjaan

Proses dalam menganalisis pekerjaan dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut (Hasibuan, 2005: 29-30)

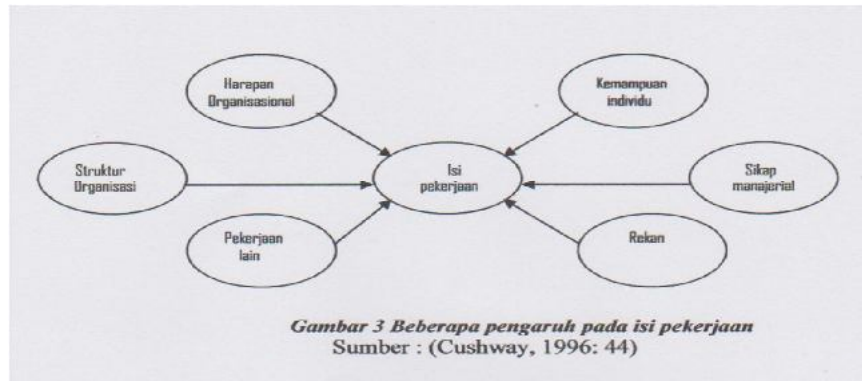
- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
- c. Menyelesaikan *muwakal* (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan

Prinsip dan Teknik Analisis Pekerjaan

Prinsip utama yang harus diingat dalam membuat analisis pekerjaan adalah (Cushway, 1996: 44-45)

1. Analisis bukan daftar tugas
Harus menguraikannya menjadi bagian-bagian komponennya, dan bukan hanya mencantumkan aktivitas yang harus dilaksanakan
2. Pekerjaan, bukan orang
Analisa tersebut mengenai pekerjaan, bukan mengenai bagaimana seseorang melakukan pekerjaan tersebut
3. Tidak dinilai
Para analis hanya memusatkan pada isi yang sebenarnya dan bukan pada faktor memadai atau tidaknya serta logis atau tidaknya isi tersebut
4. Pekerjaan seperti apa yang ada saat ini
Harus hanya mempertimbangkan apa isi pekerjaan seperti apa yang ada pada saat ini dan mengabaikan perubahan-perubahan yang mungkin timbul di masa mendatang yang mungkin saja

tidak aka pernah terjadi, serta mengabaikan apa yang terjadi di masa lalu, yang bukan lagi bagian dari pekerjaan tersebut. Dapat dijelaskan dengan gambar berikut :



Teknik analisis pekerjaan yang dilakukan dapat dipilih dari berbagai alternatif berikut : Wawancara, Laporan tertulis, Kuesioner, Daftar Periksa, Buku Harian dan Catatan Kerja, Observasi, Observasi partisan, Metode insiden penting, Analisis tugas hierarkhis, Jaringan repertori, dan Penaksiran kompetensi (Cushway, 1996: 46-50)

Fungsi 3: Rekrutmen dan Seleksi

Perekrutan tenaga kerja merupakan *follow up* dari fungsi manajemen sebelumnya yakni analisis pekerjaan, di mana dari hasil analisis pekerjaan telah diperoleh gambaran pekerjaan (deskripsi pekerjaan) dan syarat pekerjaan yang harus dipenuhi. Deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggungjawab serta, serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan. Sedangkan syarat pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga untuk memangku suatu jabatan

”Perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan suatu pengharapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan” (Siswanto, 1987: 49). Beberapa sumber bacaan lain ada yang menyebut dengan istilah *procurement* atau pengadaan dan ada pula yang menyebut dengan istilah penarikan tenaga kerja. Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Juga dapat

didefinisikan sebagai serangkaian serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. (Sulistiyani, 2003: 134)

Ada beberapa **faktor eksternal** yang mempengaruhi proses rekrutmen, yaitu : kondisi ekonomi, faktor politik, peraturan *affirmative action* dan keputusan-keputusan pengadilan. Sedangkan **alasan** yang mendorong suatu organisasi mengadakan rekrutmen pegawai adalah 1) berdirinya organisasi baru 2) adanya perluasan kegiatan organisasi, 3) terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru, 4) adanya pegawai yang pindah ke organisasi lain 5) adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat, 6) adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun, dan 7) adanya pegawai yang meninggal dunia. (Sulistiyani, 2003: 140)

Teknik Rekrutmen

Sulistiyani (2003: 142) mengatakan bahwa perekrutan pegawai yang dilakukan oleh organisasi publik maupun swasta mengenai teknik-teknik rekrutmen ada 3, yakni 1) *Centralized Recruitment Techniques*, 2) *Decentralized Recruitment Techniques*, dan 3) *Name Request*. Penentuan pilihan akan teknik-teknik rekrutmen tersebut terutama dengan mempertimbangkan aspek biaya yang tersedia, dan bagian-bagian yang membutuhkan pegawai dalam suatu instansi.

Secara lebih rinci, Ranupandojo (1984: 37) menyebutkan beberapa metode penarikan yaitu dengan Iklan/advertensi, Kantor Penempatan tenaga Kerja, Rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja, Lembaga Pendidikan, Lamaran yang masuk secara kebetulan, Nepotisme, *Leasing* (pocokan/tenaga honorer), dan Serikat Buruh. Pendapat selanjutnya menyebutkan bahwa sumber-sumber kandidat yang potensial untuk mengisi pekerjaan adalah : 1) Organisasi itu sendiri, 2) Dari mulut ke mulut, 3) Iklan di surat kabar dan majalan, 4) Pusat tenaga kerja dan agen tenaga kerja, 5) Konsultan seleksi, 6) Konsultan pencari tenaga kerja eksekutif (*headhunters*); dan 7) Sekolah-sekolah dan Universitas-universitas. (Cushway, 1996: 66-68)

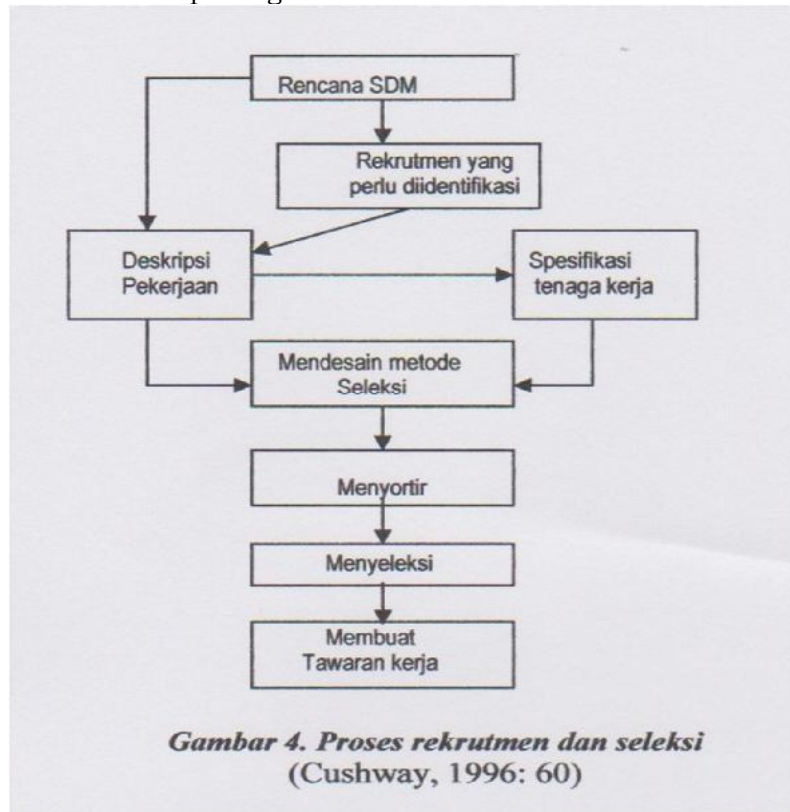
Proses Rekrutmen

Berbagai tahap dalam rekrutmen meliputi :

- Mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan rekrutmen,
- Mengidentifikasi persyaratan kerja,
- Menetapkan sumber-sumber kandidat/rekrutmen yang berpotensi,
- Menetapkan metode seleksi,
- Menyortir kandidat,
- Menyeleksi kandidat yang berhasil,
- Memberitahukan hasilnya kepada para kandidat,
- Menunjukkan kandidat yang berhasil lulus seleksi.

(Cushway, 1996: 60)

Lebih jauh proses tersebut dapat digambarkan :



Proses Seleksi dan Penempatan

Seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Sedangkan penempatan merupakan kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, kerampilan, atau kualifikasi tertentu (Sulistiyani, 2003: 151).

Jumlah calon tenaga kerja yang melamar kerja atas informasi yang diberikan secara terbuka biasanya dalam jumlah yang lebih besar dari jumlah yang direncanakan/ dibutuhkan, sehingga harus dilakukan seleksi untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat. Dalam hal ini diperlukan metode yang efisien untuk mendapatkan tenaga kerja. Beberapa metoda yang dapat dilakukan, diantaranya ditulis oleh Cushway (1996: 70-84) berikut:

- Formulir aplikasi atau Daftar Riwayat Hidup
- Wawancara
- Tes seleksi
- Tes psikometri
- Pusat-pusat penilaian (*assesment centers*)
- Biodata
- Grafologi
- Seleksi acak
- Meminta referensi

Pada garis besarnya seleksi tenaga kerja dilaksanakan dengan maksud untuk mendapatkan ketegasan tentang kecakapan, kepribadian, kebiasaan dan lain-lain data dan keterangan yang dipandang perlu untuk mendapatkan tenaga kerja yang efisien dan efektif. Hal itu dapat dicapai dengan cara sebagai berikut: (Siswanto, 1989: 71)

1. Seleksi tertulis

- a. secara *subyektif*, untuk mendapatkan kesan tentang karakter kepribadian calon
- b. seleksi *obyektif*, menjawab pertanyaan dengan cara :
 - *True false test*
 - *Multiple choice test*

- *Completion test*
- *Short answer*

2. **Seleksi intelegensi**, dimaksudkan untuk mengukur tingkat intelegensi calon tenaga kerja, dilakukan dengan tiga tahap, yaitu seleksi intelegensi umum, seleksi intelegensi social dan seleksi intelegensi mekanis
3. **Interview (seleksi wawancara)**, dimaksudkan untuk memimpin bentuk, gerak-gerik, laku-lampah, tindak-tanduk dan lain-lainnya yang tidak dapat dilihat dari seleksi tertulis.
4. **Seleksi praktek**, untuk mengetahui kecakapan dan ketangkasan mempergunakan sarana dan prasarana kerja
5. **Seleksi kecakapan khusus**, untuk mengetahui jasmani, kecakapan gerak, keteraturan dan kelicahan gerak, kekuatan ingatan dan kecakapan observasi
6. **Seleksi emosional**, untuk mengetahui syarat dan kepribadian pelamar yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu
7. **Seleksi pemahaman**, untuk mengetahui tingkat kecakapan pelamar dalam suatu pekerjaan di mana mereka sudah mempunyai kecakapan tertentu
8. **Seleksi kesehatan**, untuk mengetahui kesehatan sesuai dengan syarat bagian bagi masing-masing jabatan yang memerlukan tenaga kerja.

Fungsi 4: Mengelola Kinerja

Aspek pokok dalam pengelolaan kinerja adalah manajemen kinerja individu di dalam organisasi. Meskipun penekanan diberikan pada individu, keefektifan kinerja seseorang sangat tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai **misi, strategi dan tujuan**. Apabila arah perusahaan secara keseluruhan jelas, maka dapat ditentukan output harus dicapai oleh komponen-komponen organisasi, termasuk penentuan departemen, seksi, individu, dan proses yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa kejelasan maka individu, individu, departemen dan yang lainnya akan berhamburan ke

segala arah tanpa tujuan yang pasti. (Cushway, 1986: 86) (lihat gambar 5)



Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi perlu dilakukan karena beberapa alasan. *Pertama*, penilaian prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Untuk kedua hal itulah penilaian prestasi paling sering dilakukan. *Kedua*, penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi anda dan bawahan anda untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua orang pada umumnya membutuhkan dan menginginkan balikan tentang prestasi mereka dan penilaian menyediakan balikan tersebut. *Ketiga*, penilaian prestasi juga memungkinkan anda bersama-sama bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui. (Dessler, 1992: 5120)

Sementara itu pendapat lain secara lebih rinci mengatakan manfaat penilaian kinerja bagi organisasi (Sulistiyani, 2003: 225), adalah :

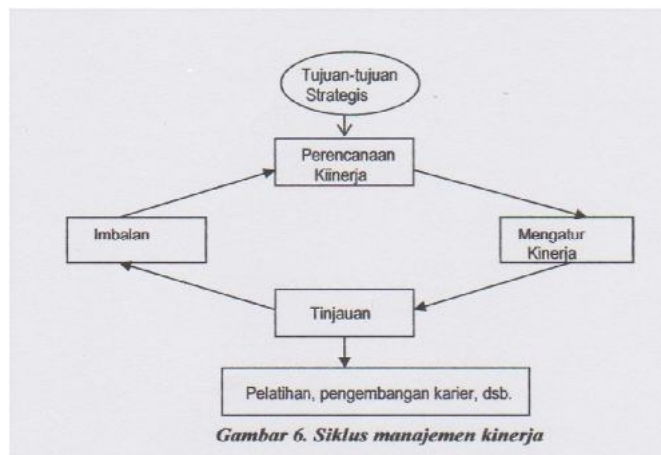
- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja

- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

Langkah-langkah Menilai Kinerja

Langkah-langkah dalam menilai prestasi ada tiga langkah, 1) mendefinisikan pekerjaan: memastikan bersama-sama standar yang akan digunakan untuk menilai prestasi. 2) menilai prestasi, yang berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan, dan 3) menyediakan balikan, yaitu pertemuan-pertemuan balikan untuk membicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan. (Dessler, 1992: 513)

Cushway (1996: 89) mengatakan adanya 4 langkah pokok dalam pengenalan terhadap proses manajemen kinerja yang luas, yaitu 1) Merencanakan kinerja, 2) Mengelola kinerja, 3) Meninjau kinerja, dan 4) Memberi imbalan untuk kinerja. Keempat langkah pokok tersebut digambarkan sebagai berikut:



Cara Menilai Kinerja

Dikatakan oleh Dessler (1996: 514-523), bahwa ada beberapa cara dalam menilai kinerja pegawai diantaranya :

1. Teknik Skala Pengharkatan Grafik
2. Metode Pemeringkatan Berselang-seling
3. Metode Perbandingan berpasangan
4. Metode Insiden Kritis
5. Skala Pengharkatan Perilaku
6. Metode Gabungan

Sedangkan menurut Hasibuan, dikatakan bahwa metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern. **Metode tradisional**, merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah : *rating scale, employee comparison, checklist, freedom essay, dan critical incident*. **Metode modern**, merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode ini adalah : *Assesment center, Management by Objectives (MBO=MBS), dan Human Assesment Accounting*. (Hasibuan, 2005: 97-100)

Fungsi 5 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Keduanya penting karena merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga memelihara, pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitas. (Sulistiyani, 2003: 175). Definisi lain dikemukakan oleh Komisi Tenaga Kerja seperti berikut: Pelatihan adalah "suatu proses terencana untuk mengubah sikap pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalauai pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Tujuannya dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk

memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi saat ini dan mendatang”. (Cushway, 1996: 114). Pelatihan berhubungan dengan melengkapi staf dengan sarana untuk melaksanakan tanggungjawab mereka sesuai dengan standar pekerjaan mereka saat ini, sedang **pengembangan**, berhubungan dengan memberi individu pengetahuan keahlian, dan pengalaman yang perlu supaya mereka dapat melaksanakan peranan dan tanggungjawab yang lebih besar dan lebih menuntut kemampuan mereka.

Tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Henry Simamora (Sulistiyani, 2003: 176) meliputi:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
- d. Membantu memecahkan persolan operasional
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Sementara Cushway (1996: 116) mengatakan alasan utama mengadakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapatkan imbalan dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting (dan seringkali yang paling mahal): pegawainya. Jadi tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian pengalaman, tingkah-laku atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan pegawai. Secara khusus, pelatihan akan digunakan untuk :

- 1) Mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk memperbaiki kinerja;
- 2) Membiasakan pegawai dengan sistem, prosedur, dan metode bekerja yang baru;
- 3) Membantu pegawai dan pendaatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi.

Tahap-tahap Pelatihan

Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas, (Barnardin & Russell, dalam Sulistiyani, 2003: 178) 1) penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*), 2) pengembangan program pelatihan (*development*), dan 3) evaluasi program pelatihan. Sedangkan Cushway (1996: 117) menyebutkan empat tahapan yakni : 1) Analisis kebutuhan pelatihan,

yang dinilai dari tiga tingkatan tingkat organisasi, tingkat grup atau pekerjaan, dan tingkat individu; 2) Program pelatihan terencana yang memenuhi kebutuhan di atas, 3) penerapan program pelatihan, dan 4) Evaluasi keefektifan pelatihan yang ada.

Jenis-jenis Pelatihan Pegawai

Michael J. Jucius (dalam Sulistiyani, 2003: 183) menyebut ada beberapa jenis training bagi pegawai yakni 1) *On the job training* (latihan di tempat kerja), 2) *Vestibule training*, 3) *Apprenticeship training* (magang), 4) *Internship training*, 5) *Learner training* (training siswa), 6) *Outside course*, dan 7) *Retraining and upgrading*.

Sedangkan Cushway (1996: 126-133) membedakan dalam dua kelompok yakni pelatihan di tempat kerja (*on-the job training*) dan pelatihan di luar tempat kerja (*off-the job training*). Pelatihan di tempat kerja dapat diselenggarakan dalam bentuk : (1) demonstrasi, (2) melatih, (3) pelatihan dengan cara mjenjerkakan sendiri, (4) rotasi kerja dan pengalaman yang direndanakan, (5) pelatihan yang berdasarkan *technology (technology based training)*

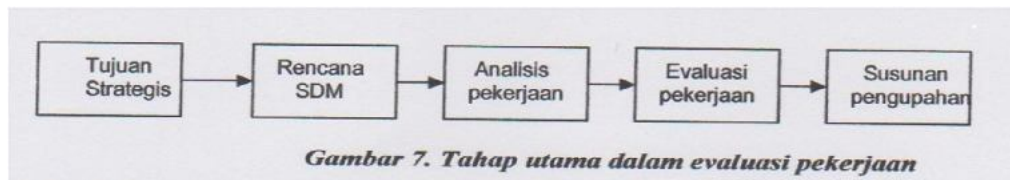
Pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan beberapa teknik : (1) ceramah, (2) studi kasus, (3) permainan peran, (4) grup diskusi, (5) pusat pengembangan, (6) dinamika grup, (7) belajar melalui tindakan, (8) proyek, (9) permainan bisnis, dan (10) pelatihan di tempat terbuka.

Fungsi 6: Evaluasi Pekerjaan

Maksud dari evaluasi pekerjaan adalah untuk membandingkan semua pekerjaan di dalam organisasi, satu dengan yang lain , dengan tujuan menghasilkan susunan peringkat. Susunan peringkat ini kemudian dibagi menjadi kelompok pekerjaan dengan ukuran yang sama dan bila diinginkan dapat diletakkan dalam tingkatan upah. (Cushway, 1996: 139)

Evaluasi pekerjaan merupakan bagian dari proses perencanaan SDM organisasi. Bila strategi dan tujuan telah ditentukan dan struktur sudah dikembangkan, langkah berikutnya adalah menentukan SDM

yang sesuai dengan tingkat yang diinginkan, yaitu mendapatkan orang yang benar dengan keahlian yang sesuai untuk menduduki posisi yang cocok pada waktu yang tepat. Tahap pokok dalam proses evaluasi dijelaskan dalam gambar berikut:



Pritchard dan Murlis (dalam Cushway, 1996: 140) mendefinisikan evaluasi pekerjaan sebagai suatu proses untuk menentukan ukuran dan penting-tidaknya pekerjaan pekerjaan dalam suatu organisasi. Ada sejumlah implikasi dan prinsip yang menggarisbawahi definisi ini.

- 1) Evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses
- 2) Evaluasi pekerjaan adalah hasil suatu pertimbangan/penilaian
- 3) Intinya adalah ukuran pekerjaan relatif
- 4) Pekerjaannya, bukan orangnya
- 5) Berdasarkan kinerja yang sangat memuaskan
- 6) Harus berdasarkan informasi kerja yang baik
- 7) Pekerjaan seperti yang ada saat ini
- 8) Tingkat atau gaji pada saat ini tidak relevan

Metode Evaluasi Pekerjaan

Secara garis besar skema evaluasi pekerjaan dibagi menjadi skema analitis dan non-analitis. Skema non-analitis meliputi: peringkat, perbandingan berpasangan, dan klasifikasi. (Cushway, 1996: 144)

1) Peringkat (*ranking*)

Membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dan menempatkannya menurut urutan pentingnya bagi organisasi. Penilai akan membandingkan pekerjaan secara keseluruhan, tidak dengan masing-masing komponen secara terpisah.

2) Perbandingan berpasangan (*paired comparisons*)

Mirip dengan metode peringkat di mana pekerjaan yang sudah selesai dibandingkan dengan pekerjaan yang lain. Nilai diberikan dengan perhitungan apakah pekerjaan tertentu itu penting, atau kurang penting dibandingkan dengan pekerjaan yang lain.

3) Klasifikasi pekerjaan

Klasifikasi pekerjaan meliputi pengidentifikasian sejumlah kelas atau golongan pegawai yang masing-masing memiliki karakteristik sendiri, di mana semua pekerjaan dengan karakteristik tersebut dapat ditempatkan di dalamnya. Seringkali organisasi memiliki struktur bertingkat di mana pekerjaan ditempatkan berdasarkan apa yang dirasa dil, tetapi tanpa analisis mendetail tentang ukurannya. Sistem seperti itu sangat umum di sektor publik dan di organisasi yang sangat terstruktur dan berskala besar.

4) Peringkat nilai (*points rating*)

Peringkat nilai atau peringkat faktor terdiri atas pengidentifikasian sejumlah faktor yang dianggap relevan dengan semua pekerjaan, dengan pertimbangan dan alokasi nilai ke berbagai tingkatan faktor ini. Pekerjaan kemudian akan dibandingkan dengan setiap faktor tersebut dan nilainya akan diberikan, kemudian faktor yang terpisah itu akan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai keseluruhannya.

5) Perbandingan faktor (*factor comparisons*)

Hal ini menghasilkan beberapa hierarki pekerjaan, karena beberapa akan bernilai tinggi pada beberapa faktor sedang pada faktor yang lain bernilai rendah.

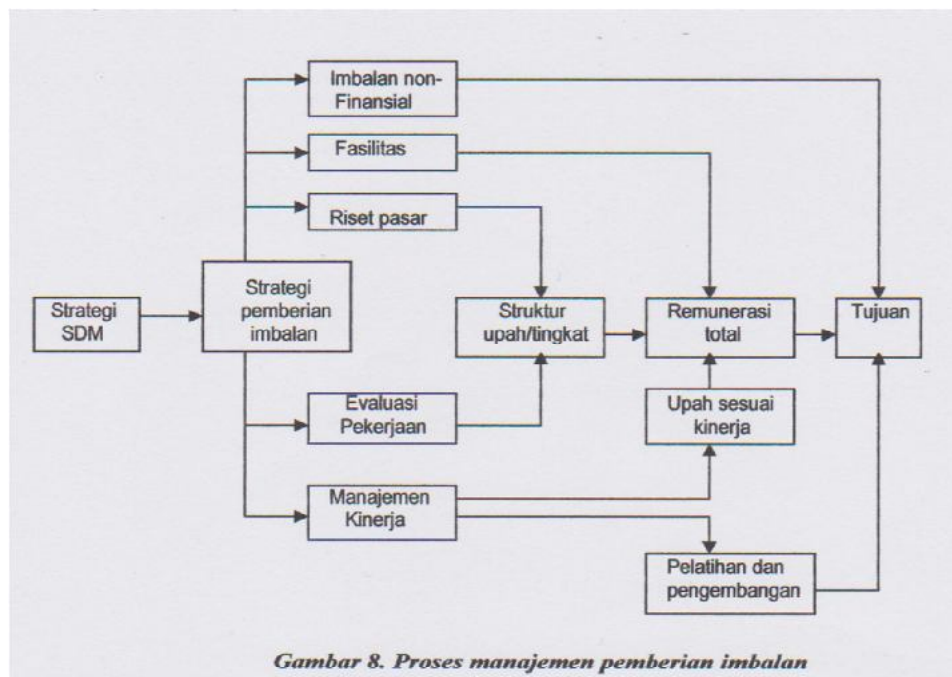
6) Metode-metode lain

Metode lain diantaranya yang dikembangkan oleh Elliot Jacques, disebut dengan metode *Time Span of Discretion*, dan metode *decision banding* (penandaan keputusan).

Fungsi 7: Upah dan Fasilitas

Strategi pengupahan organisasi merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya mempekerjakan staf merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, dan ini merupakan meliputi upah non- finansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak majikan dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu

pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Upah menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur yang lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (Cushway, 1996: 159)



Gambar 8. Proses manajemen pemberian imbalan

Armstrong dan Murlis (Cushway, 1996: 160) menyatakan bahwa pemberian imbalan harus:

- 1) Sama dan menunjang nilai dan norma korporasi
- 2) Berasal dari strategi dan tujuan akhir bisnis
- 3) Dihubungkan dengan kinerja organisasi
- 4) Mendorong dan menunjang perilaku yang diinginkan di semua tingkatan
- 5) Sesuai dengan gaya manajemen yang diinginkan
- 6) Memberikan sisi kompetitif yang diperlukan untuk menarik minat, dan mempertahankan keahlian tingkat tinggi yang dibutuhkan oleh organisasi
- 7) Berdasarkan kenyataan pasar perburuhan.

Beberapa pengertian:

- 1) **Gaji pokok**, adalah jumlah yang disetujui secara kontrak untuk suatu pekerjaan. Ini adalah jumlah yang dapat diharapkan oleh individu untuk diterima secara teratur dengan mengabaikan kinerja

- 2) **Jumlah tunai keseluruhan**, jumlah pokok plus setiap unsur lain, seperti bonus atau laba yang berhubungan dengan upah yang akan diterima seseorang
- 3) **Pembayaran secara keseluruhan** (remunerasi total), pembayaran secara keseluruhan merujuk pada jumlah total paket imbalan, termasuk di dalamnya sejumlah fasilitas.

Fasilitas

Adalah tambahan pada gaji pokok yang tidak berupa uang tunai. Alasan membayar fasilitas adalah:

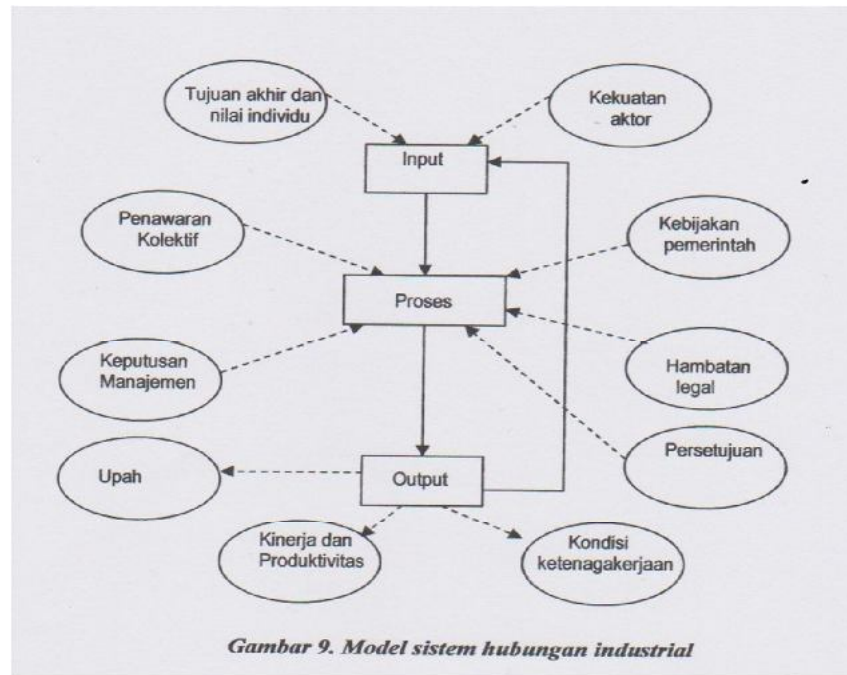
- 1) Untuk menarik minat dan mempertahankan staf yang berkemampuan baik
- 2) Untuk memastikan bahwa organisasi dapat bersaing dalam memberikan fasilitas dengan patokan yang sama dengan organisasi lain
- 3) Untuk memajukan kesejahteraan staf dan menjaga tingkat kepuasan mereka dengan tanggungjawab terhadap organisasi
- 4) Untuk memenuhi kebutuhan nyata dan yang mungkin dibutuhkan oleh pegawai
- 5) Untuk memberikan bentuk pengupahan yang efisien terhadap pajak
- 6) Untuk mendemonstrasikan pada dunia bahwa majikan tersebut terbaik

Fungsi 8 : Hubungan Antar Pegawai

Adalah hubungan kolektif antara majikan dengan sejumlah staf, yang pembahasannya merujuk pada cara yang diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi staf dengan majikan mereka, hubungan onformal yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai. Istilah 'hubungan antar pegawai' dalam beberapa sumber bacaan

lainnya diistilahkan dengan 'hubungan industrial' Hubungan industrial dapat digambarkan sebagai suatu sistem yang terdiri atas:

- 1) Input, yang berasal dari tujuan akhir, nilai dan kekuatan dari para pelaku dalam sistem;
- 2) Proses, untuk mengubah input menjadi output
- 3) Output, terdiri atas imbalan kepada pegawai dalam bentuk finansial, sosial, dan psikologis.
- 4) Umpan balik, di mana output kembali ke dalam sub-sistem hubungan industrial dan juga ke dalam sub-sistem lingkungan. (Cushway, 1996: 183) (gambar 9)



KESIMPULAN

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi unsur dan bidang manajemen yang pertama dan utama yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi/perusahaan. MSDM adalah bidang manajemen yang paling rumit dan kompleks untuk dipelajari dan implementasikan karena manusia mempunyai berbagai macam: jiwa, pikiran, hati,

perasaan, status, keinginan, latar belakang sosio-kultural yang sangat heterogen yang dibawa ke dalam organisasi.

2. Fungsi-fungsi MSDM dari berbagai sumber literatur yang ada, tidaklah sama baik dari segi jumlah, penyebutan istilah/ungkapan, perumusan isinya, maupun pengembangan dan pendalamannya tergantung dari perspektif organisasinya apakah dalam organisasi publik atau perusahaan, dan juga dari sudut pandang pendekatan yang digunakan oleh penyusunnya.
3. Fungsi-fungsi MSDM yang menurut pendapat penulis sangat penting untuk dipelajari secara mendalam adalah fungsi-fungsi 1) Perencanaan Sumberdaya Manusia 2) Analisis Pekerjaan, 3) Rekrutmen dan Seleksi 4) Mengelola Kinerja, 5) Pelatihan dan Pengembangan 6) Evaluasi Pekerjaan 7) Upah dan Fasilitas, dan 8) Hubungan antar Pegawai sebagaimana telah diuraikan di atas.
4. Untuk dapat mencapai kinerja yang terbaik atas setiap karyawan yang ada, perusahaan pelayaran (*shipping company*) harus memiliki program yang jelas dan terstruktur atas penerapan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia (MSDM) agar kinerja perusahaan dapat optimal dalam mencapai tujuannya.

SUMBER REFERENSI

- Cascio, Wayne F., 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*, fourth edition, McGraw Hill, Singapore
- Cushway, Barry 1996, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia : Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan*, alih bahasa Paloepi Tyas Rahadjeng, Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Dessler, Garry 1992, *Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern*, terjemahan oleh Agus Dharma, edisi ketiga, Erlangga, Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1976, *Principles of Personel Management*, fourth edition, McGraw Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo, Auckland, Dusseldorf, Johannesburg, London, Mexico, New Delhi, Panama, Sao Pulo, Singapore, Sydney

- Hasibuan, Malayu SP. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Manullang, 1992, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Kosasih, Engkos, dan Hananto Soewedo, 2007. *Manajemen Perusahaan Pelayaran: Suatu Pendekatan Praktis dalam Bidang Usaha Pelayaran*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Ranupadojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 1984, *Manajemen Personalialia*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta
- Salim, Abbas. 1995, *Manajemen Pelayaran Niaga dan Pelabuhan: Sistem Transportasi Laut*, PT Dunia Pustaka Jaya, Jakarta
- Siswanto, Bedjo, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta