

**PEDOMAN ORIENTASI DAN PENEMPATAN  
PEGAWAI PADA UNIVERSITAS ALMUSLIM  
BIREUEN PROVINSI ACEH**



**UNIVERSITAS ALMUSLIM  
BIREUEN PROVINSI ACEH  
2017**

## PEDOMAN ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI PADA UNIVERSITAS ALMUSLIM BIREUEN PROVINSI ACEH

Dari setiap pekerja dalam organisasi diharapkan adanya komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekedar ketaatan kepada berbagai ketentuan kepegawaian yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Tetapi dalam pada itu organisasi pun mutlak perlu menanamkan keyakinan dalam diri para karyawannya bahwa dengan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan para karyawan itu akan terwujud dan terpenuhi.

Hari-hari pertama seorang pekerja baru sangat menentukan "perjalanan" selanjutnya dalam meniti karier dalam organisasi yang bersangkutan. Merupakan hal yang sangat normal dan wajar bahwa pada hari-hari pertama itu, berbagai pertanyaan timbul dalam diri pekerja baru tersebut seperti :

1. Apakah organisasi yang baru menerimanya bekerja benar-benar cocok sebagai tempat bekerja dan meniti karier atau tidak;
2. Apakah pegawai baru yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
3. Apakah pegawai baru yang bersangkutan akan disenangi oleh orang-orang lain dengan siapa ia akan berinteraksi seperti atasan, rekan kerja dan, bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, para bawahan;
4. Berbagai pertanyaan lainnya yang sejenis.

Dapat dipastikan bahwa berbagai pertanyaan tersebut tidak akan terjawab secara tuntas pada hari-hari pertama seseorang mulai bekerja. Memperoleh jawaban yang tuntas merupakan proses.

Akan tetapi meskipun demikian, kesan permulaan menjadi sangat penting. Karena itu merupakan tugas penting dari berbagai pihak dalam organisasi dengan siapa pekerja baru berinteraksi untuk menciptakan suasana akrab bagi pekerja baru itu.

Salah satu cara yang segera dapat ditempuh ialah menunjukkan sikap penerimaan yang ikhlas sambil menegaskan bahwa pegawai baru itu diharapkan akan menjadi pekerja yang produktif, loyal kepada organisasi dan kepada teman sekerja serta berperilaku positif, sekaligus memberikan kesan bahwa organisasi akan berusaha memenuhi kepentingan pegawai yang bersangkutan. Dengan perkataan lain, sejak dini harus ditekankan bahwa jika pegawai baru itu menunaikan kewajibannya dengan baik, dia akan memperoleh haknya dengan baik pula. Tetapi pegawai baru itu harus segera menyadari bahwa organisasi pun mempunyai hak-hak tertentu.

Keberhasilan menjaga keseimbangan antara keduanya, yaitu hak dan kewajiban masing-masing pihak, merupakan jaminan serasinya hubungan antara pegawai dengan organisasi.

Penekanan ini menjadi lebih penting mendapat perhatian para pengelola sumber daya manusia dalam seriap organisasi karena memang ada kecenderungan tingginya jumlah pegawai baru yang minta berhenti. Padahal berbagai langkah yang ditempuh dalam proses seleksi dan rekrutmen bukannya tanpa biaya. Oleh karena itu semakin banyak pekerja baru



yang berhenti, semakin besar pula pemborosan yang terjadi, suatu hal yang perlu selalu diwaspadai.

Seperti yang telah dikemukakan di atas memang benar bahwa pengalaman banyak organisasi menunjukkan persentase yang relatif tinggi di kalangan pekerja baru yang berhenti. Keadaan demikian bukanlah hal yang luar biasa. Berbagai alasannya berkisar pada:

1. Kuatnya perasaan bahwa organisasi tidak/kurang sesuai dengan gambaran yang sebelumnya diperoleh,
2. Keragu-raguan para pekerja baru sendiri tentang kemampuannya melaksanakan tugas,
3. Situasi kerja yang dihadapi para hari-hari pertama yang berbeda dari kesan yang pernah diperoleh,
4. Bentuk dan sifat penerimaan para pekerja lama yang mungkin dirasakan kurang bersahabat.

Di atas telah berhenti bukanlah hal yang luar biasa. Dikatakan demikian bukan hanya karena keadaan seperti itu lumrah terjadi, akan tetapi juga karena memang lebih baik apabila orang-orang tertentu berhenti secepatnya sebelum organisasi mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk membayar gaji, asuransi, kesejahteraan pegawai dan pengembangannya, padahal mereka tidak akan berkarya dalam waktu yang cukup lama bagi organisasi. Meskipun demikian, jika persentase pegawai baru yang berhenti itu tinggi, perlu dipelajari faktor-faktor penyebabnya. Jika ternyata faktor-faktor penyebabnya itu bersumber dari situasi negatif dalam organisasi, hal tersebut harus diterima sebagai masukan penting bagi organisasi dalam mengambil langkah-langkah perbaikannya.

Jelaslah bahwa dalam mewaspadai keadaan seperti itu para pejabat dan petugas yang bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia dalam organisasi perlu bersikap proaktif dalam arti bahwa mereka harus mampu mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar para pegawai baru merasa betah. Mereka hanya akan merasa betah berkarya dalam organisasi apabila mereka merasa cocok untuk meniti karier dalam organisasi yang baru saja dimasukinya.

Salah satu cara yang tepat untuk ditempuh dalam sikap yang proaktif itu adalah mengusahakan terjadinya sosialisasi di kalangan para pegawai baru. Yang dimaksud dengan proses sosialisasi adalah usaha sadar yang dilakukan oleh organisasi melalui para pejabat dan petugas pengelola sumber daya manusia serta atasan langsung para pegawai baru yang ditujukan pada pemahaman kultur organisasi, nilai-nilai organisasional yang dianut, norma-norma yang berlaku dan tradisi organisasi. Dengan demikian para pegawai baru akan memahami dengan tepat :

1. Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan,
2. Bagaimana sebaiknya berperilaku yang akseptabel,
3. Penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dilakukan,
4. Kebiasaan-kebiasaan pribadi apa yang perlu ditinggalkan jika tidak sesuai dengan kebiasaan-kebiasaan organisasi.

Dengan demikian para pegawai baru itu dalam waktu yang tidak terlalu lama menjadi anggota organisasi yang benar-benar memahami sikap, perilaku dan tindakan-tindakan yang mengakibatkan seseorang diterima sebagai anggota organisasi yang baik. Semakin cepat para pegawai baru itu memahami cara bertindak dan berperilaku yang akseptabel, semakin cepat



pula mereka mampu memberikan kontribusinya yang optimal. Semakin kecil pula kemungkinan karena minta berhenti.

## PROGRAM PENGENALAN

Salah satu tehnik yang sangat lumrah digunakan untuk mencoba mengurangi jumlah pegawai baru yang minta berhenti adalah dengan menyelenggarakan program pengenalan, yang juga dikenal luas sebagai program orientasi.

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap para pegawai lainnya jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Sebaliknya, apabila para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru menunjukkan sikap yang apatis dan negatif terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap para pegawai lainnya, sangat mungkin hasilnya adalah pembentukan persepsi negatif dikalangan para pegawai baru tentang organisasi yang pada gilirannya akan menjadi pendorong kuat bagi mereka untuk meninggalkan organisasi.

Titik tolak yang tepat digunakan untuk menyusun suatu program pengenalan ialah pandangan yang mengatakan para pegawai baru pada dasarnya ingin diterima sebagai "anggota baru" dari suatu keluarga besar. Sebagai anggota baru mereka ingin diperlakukan sebagai anggota yang baik, bertanggung jawab dan ingin memberikan kontribusi yang optimal kepada kepentingan organisasi. Artinya mereka ingin memahami benar berbagai aspek kehidupan organisasional agar sikap, perilaku dan tindakan mereka sesuai dengan tuntutan dan harapan organisasi.

Dengan menggunakan titik tolak demikian, melalui program pengenalan mereka menyerap kultur, norma dan tradisi organisasi dan dijadikannya sebagai bagian dari cara dan gaya hidupnya. Berarti terjadi integrasi total antara organisasi dengan para pegawai baru tersebut dan dengan demikian mengurangi jumlah pegawai baru yang minta berhenti.

Program pengenalan akan semakin efektif apabila digunakan pendekatan formal dan informal. Berarti penyelenggaraannya tidak hanya didasarkan pada berbagai kegiatan terstruktur, tetapi juga kegiatan tidak terstruktur. Tidak hanya itu. Penyelenggaraan program pengenalan mutlak perlu melibatkan dua pihak, yaitu satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dan para manajer yang menjadi atasan langsung para pegawai tersebut. Sudah barang tentu antara kedua belah pihak terjadi pembagian tugas yang rapi, misalnya para pejabat atau petugas pengelola sumber daya manusia memberikan penjelasan yang bersifat umum, sedangkan para manajer memberikan penjelasan tentang seluk beluk pekerjaan yang akan dipercayakan kepada para pekerja baru tersebut.

Suatu program pengenalan mencakup empat hal utama, yaitu berbagai aspek kehidupan organisasional, keuntungan bagi para pegawai, perkenalan dan berbagai aspek tugas.



## Aspek Organisasional

Telah dikemukakan di atas bahwa salah satu sasaran program pengenalan adalah para pegawai baru dalam waktu yang relatif singkat memahami kultur, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan organisasi. Pemahaman tersebut diharapkan berakibat pada terjadinya berbagai penyesuaian yang diperlukan oleh para pegawai baru yang bersangkutan.

Kultur, nilai-nilai dan tradisi suatu organisasi sudah barang tentu mencakup berbagai segi yang sangat luas. Karena itu pemilihan topik-topik yang penting dan relevan secara tepat menjadi sangat penting. Tujuh topik yang relevan diperkenalkan sebagai berikut :

1. **Sejarah organisasi.** Keberadaan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sejarahnya. Mengenal sejarah organisasi antara lain berarti mengenal para pendirinya, latar belakang sosial para pendiri tersebut, filsafat hidupnya, tujuan pendirian organisasi, nilai-nilai dasar yang sejak berdirinya organisasi dipegang teguh, perkembangan dan pertumbuhan organisasi dari waktu ke waktu. Melalui pemahaman sejarah organisasi, para pegawai baru mengetahui posisi organisasi sekarang dan ke arah mana organisasi akan bergerak di masa depan.
2. **Struktur dan tipe organisasi.** Telah umum diketahui bahwa pemilihan struktur dan tipe organisasi tertentu dimaksudkan untuk dua kepentingan utama yaitu : Mewadahi semua kegiatan yang melembaga berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang rasional, memperlancar jalannya interaksi antara orang-orang dan berbagai satuan kerja sedemikian rupa sehingga seluruh komponen organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat meskipun didasarkan pada hubungan yang simbiotik.

Kedua hal tersebut perlu dipahami oleh para pegawai baru karena dengan demikian mereka mengetahui dengan pasti dimana kedudukan mereka dan peranan apa yang diharapkan dari mereka.

3. **Nomenklatur dan titelatur yang digunakan.** Dalam setiap organisasi digunakan nomenklatur dan titelatur tertentu. Ada diantaranya yang umum digunakan oleh organisasi sejenis, tetapi tidak mustahil ada pula di antaranya yang penggunaannya khas, dalam arti punya konotasi khusus dan hanya berlaku di organisasi tersebut saja. Pemahaman tentang berbagai nomenklatur dan titelatur tersebut juga dirasakan penting, bukan hanya demi pemahaman hierarki yang berlaku, akan tetapi juga untuk kepentingan pemanfaatan berbagai jalur komunikasi secara efektif.
4. **Pengenalan para pejabat.** Dalam suatu organisasi yang dikelola secara demokratik, perasaan bahwa setiap pekerja adalah anggota suatu keluarga besar perlu ditumbuhsurkan. Akan tetapi usaha penumbuhsurban itu tidak mengurangi peranan orang-orang tertentu yang mendapat kepercayaan memangku berbagai jabatan manajerial dan eksekutif. Siapa mereka, apa jabatan yang dipangkunya, pada hierarki mana dia berada, apa kegiatan utamanya, penting diketahui karena pengetahuan tersebut mungkin diperlukan dalam pelaksanaan tugas sendiri, umpamanya dalam menerima instruksi, memperoleh petunjuk dan meminta nasihat.
5. **Tata ruang dan tata letak fasilitas kerja.** Di muka telah ditekankan bahwa organisasi terdiri dari berbagai komponen. Akan tetapi adanya berbagai komponen itu tidak boleh berakibat pada cara berpikir dan cara kerja yang berkotak-kotak. Salah satu cara untuk menghilangkan cara kerja yang berkotak-kotak itu adalah dengan menata ruang sedemikian rupa sehingga menggambarkan kesamaan gerak berbagai



komponen yang ada, meskipun setiap komponen mempunyai tugas yang sifatnya spesialisik berbeda dengan komponen-komponen yang lain. Artinya tata ruang dan tata letak fasilitas kerja haruslah sedemikian rupa sehingga menumbuhkan kebersamaan.

6. **6. Berbagai ketentuan normatif.** Dalam setiap organisasi selalu terjadi formalisasi berbagai ketentuan yang bersifat normatif yang mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Yang dimaksudkan dengan formalisasi ialah penuangan berbagai ketentuan tersebut secara tertulis. Tentunya tingkat formalisasi itu berbedan dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Terlepas dari tinggi rendahnya tingkat formalisasi, yang jelas ialah bahwa berbagai ketentuan tersebut berperan antara lain sebagai pembatas perilaku dalam organisasi. Tegasnya, formalisasi tersebut merupakan peraturan permainan yang harus ditaati dan berlaku bagi semua orang dalam organisasi.

Salah satu segi peraturan permainan yang harus diketahui oleh setiap pegawai baru adalah pengenaan sanksi disiplin dalam hal anggota organisasi melakukan pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan yang normatif itu. Meskipun demikian harus ditekankan bahwa dalam penyelenggaraan program pengenalan, bukan pengenaan sanksi yang ditonjolkan, akan tetapi pentingnya para anggota organisasi berperilaku, bertindak dan bersikap sedemikian rupa sehingga sanksi disiplin tidak dikenakan. Artinya pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang positif meskipun setiap orang dalam organisasi harus menyadari bahwa setiap pelanggaran akan ada sanksinya.

Bagi para pegawai baru, salah satu ketentuan penting yang perlu diketahui adalah tentang masa percobaan. Dalam menjalani masa percobaan, terdapat berbagai sasaran yang ingin dicapai, seperti menilai kecocokan pegawai baru dengan organisasi, kemampuan melaksanakan tugas, kesediaan melakukan penyesuaian yang diperlukan, pengamatan terhadap motivasi pekerja baru dan hal-hal lain yang bermuara pada perolehan kesan bahwa pegawai baru itu akan menjadi pekerja yang baik. Berarti setiap pegawai baru harus mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi dari padanya. Sebaliknya pada masa itu pulalah pegawai baru dapat membentuk opini apakah harapan, keinginan dan kepentingannya akan terwujud atau tidak dengan berkarya dalam organisasi yang bersangkutan.

1. **7. Produk organisasi.** Dalam arti yang sesungguhnya, setiap organisasi dibentuk untuk "memproduksi" sesuatu. Dalam hal organisasi niaga, produk tersebut dapat berupa barang, akan tetapi dapat pula berupa jasa. Bahkan organisasi di lingkungan pemerintahan pun "menghasilkan sesuatu", yang dalam praktek pada umumnya berbentuk pelayanan kepada masyarakat. Hal senada dapat dikatakan mengenai berbagai organisasi nirlaba yang sesungguhnya memproduksi sesuatu, misalnya jasa bantuan yang diperlukan oleh anggota masyarakat tertentu yang menjadi "pelanggannya"

Karena itu setiap pegawai baru harus mengetahui dengan tepat apa "produk" organisasi dan proses yang ditempuh untuk menghasilkan "produk" tersebut. Sasarannya ialah agar dengan mengetahui proses itu, kegiatan berlangsung dengan efisien dan efektif.

Kegiatan yang berlangsung dengan efisien dan efektif tidak hanya dimaksudkan agar jangan sampai terjadi pemborosan sumber daya, dana, tenaga dan waktu, akan tetapi terutama agar "konsumen" produk tersebut merasa puas dan terlayani dengan baik.



Dari berbagai hal tentang organisasi yang disampaikan kepada para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung jelaslah bahwa agar mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, diperlukan perencanaan yang betul-betul matang. Berarti kesiapan penyelenggara dan peserta merupakan kunci keberhasilan program pengenalan tersebut.

### **Kepentingan Pegawai Baru**

Telah ditekankan di muka bahwa penyelenggaraan program pengenalan bersifat dua arah. Artinya melalui program pengenalan itu bukan hanya berbagai kewajiban pegawai baru itu yang diketengahkan, akan tetapi apa yang menjadi haknya pun pada kesempatan itulah dijelaskan.

Selama masa perkenalan, pegawai baru itu tentu ingin mengetahui lebih mendalam dan lebih pasti berbagai hal yang menyangkut pemenuhan kepentingannya. Yang dimaksud dengan berbagai kepentingan para pegawai baru itu adalah :

1. Penghasilan,
2. Jam kerja,
3. Hak cuti
4. Fasilitas yang disediakan,
5. Pendidikan dan pelatihan,
6. Perihal pensiun

Yang dibahas berikut ini.

1. 1. **Penghasilan.** Bagi sebagian besar orang, bekerja sebagai pegawai berarti "mencari nafkah". Dengan demikian dalam diri setiap pegawai baru pasti terdapat keinginan untuk mengetahui jumlah penghasilannya. Yang dimaksud dengan "penghasilan di sini ialah "take-home pay", yaitu jumlah uang yang diterimanya pada setiap hari gaji. Seperti diketahui jumlah tersebut terdiri dari berbagai komponen imbalan seperti gaji pokok, berbagai jenis tunjangan dan imbalan lainnya.
2. 2. **Jam Kerja.** Dengan variasi pengaturan jam kerja, pada umumnya jam kerja yang berlaku ialah empat puluh jam setiap minggu. Ada organisasi yang memberlakukan empat puluh jam kerja itu yang dibagi dalam enam hari kerja, tetapi ada pula yang memberlakukan lima hari kerja. Bahkan salah satu perkembangan baru dalam hal jam kerja dewasa ini ialah doberlakukannya apa yang disebut dengan "waktu yang fleksibel" (flexitime) yang berarti bahwa kepada para pekerja diberikan kebebasan untuk menentukan sendiri waktu masuk kantor dan waktu pulang dengan dua catatan, yaitu :
  1. jam kerja dalam seminggu tetap harus mencapai empat puluh jam,
  2. pada jam-jam "puncak kesibukan" setiap orang harus berada di kantor pada waktu bersamaan.

Di samping itu, dalam setiap hari kerja terdapat kesempatan untuk istirahat, seperti untuk makan siang. Terdapat pula ketentuan tentang jam kerja lembur apabila tugas pekerjaan menuntunnya.

Para pegawai baru ingin memperoleh kejelasan tentang hal ini. Maksudnya antara lain ialah agar yang bersangkutan dapat mengatur penggunaan waktunya sedemikian rupa sehingga ketentuan jam kerja itu dapat dipenuhinya dengan tepat, sekaligus dapat mengalokasikan sisa



waktunya untuk berbagai kepentingan pribadi dan keluarga dengan baik, seperti untuk istirahat, untuk keluarga, penunaian kewajiban sosial dan lain sebagainya.

1. 3. **Hak cuti.** Setiap pekerja berhak cuti dalam setiap tahun kerja. Biasanya hak cuti itu adalah selama dua belas hari kerja. Dalam kurun waktu tersebut pegawai yang bersangkutan mendapat gaji penuh dan waktu cuti itu diperhitungkan sebagai bagian masa aktif untuk perhitungan pensiun kelak.

Merupakan hal yang sangat wajar apabila para pegawai baru mengetahui haknya mengenai hal ini. Bahkan mereka ingin mendalami berbagai hal mengenai cuti yang menjadi haknya itu, seperti apakah "hangus" kalau tidak diambil ataukah dapat "ditabung" dan sebagainya.

Khusus pegawai wanita yang baru bekerja dan sudah menikah, perlu mengetahui ketentuan tentang cuti tertentu yang hanya berlaku bagi pekerja wanita seperti cuti hamil dan cuti melahirkan, misalnya yang menyangkut jangka waktunya, untuk berapa kali hamil dan melahirkan dan sebagainya. Pembatasan cuti hamil dan cuti melahirkan dewasa ini sering diberlakukan karena gencarnya program keluarga berencana diselenggarakan di banyak negara dan yang harus didukung oleh setiap organisasi.

1. 4. **Fasilitas yang disediakan oleh organisasi.** Fasilitas yang disediakan oleh berbagai organisasi bagi para pekerjanya sangat bervariasi. Misalnya mengenai asuransi. Ada organisasi yang membayar premi asuransi bagi seluruh karyawannya. Ada pula yang membayarkan premi tersebut terlebih dahulu, akan tetapi dipotong dari penghasilan masing-masing pekerja. Dalam banyak hal, organisasi hanya sekedar mendorong para pegawainya mengasuransikan diri, keluarga dan kekayaannya, tetapi pembayaran premi diselesaikan sendiri oleh pegawai yang bersangkutan. Tidak sedikit organisasi yang tidak berperan aktif mengenai hal ini dan menyerahkan sepenuhnya kepada pekerja yang bersangkutan apakah akan mengasuransikan diri, keluarga dan kekayaannya atau tidak.

Fasilitas lain adalah fasilitas antar jemput. Mengenai hal inipun kebijaksanaan berbagai organisasi sangat bervariasi. Ada organisasi yang menyediakannya secara gratis bagi seluruh karyawannya. Sebaiknya tidak sulit menemukan organisasi yang hanya menyediakan fasilitas demikian untuk pegawai-pegawai tertentu, seperti bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial. Ada pula organisasi yang menyediakan sarana angkutan, akan tetapi dari pegawai dipungut sejumlah uang tertentu untuk membiayai angkutan tersebut. Kebijakan lain yang ditempuh oleh banyak organisasi ialah memberikan "uang transpor" kepada para pegawainya sedangkan pilihan sarana angkutan yang digunakan diserahkan sepenuhnya kepada pegawai yang bersangkutan. Tidak mustahil menemukan organisasi yang sama sekali tidak menyediakan fasilitas angkutan bagi para pegawainya, baik dalam sarana angkutan maupun dalam bentuk uang. Karena fasilitas seperti itu bukan merupakan hak pegawai, kejelasan tentang hal tersebut perlu diketahuinya.

Contoh fasilitas lain yang ingin diketahui oleh para pegawai baru adalah perumahan. Mengenai hal inipun terdapat variasi. Ada organisasi yang mendirikan rumah-rumah berbagai ukuran untuk didiami oleh para pegawai dengan membayar sejumlah sewa tertentu. Dalam hal demikian rumah-rumah tersebut tepat menjadi milik perusahaan dan apabila pada suatu ketika seseorang tidak lagi menjadi pegawai di organisasi yang bersangkutan, ia harus segera pindah dari rumah tersebut. Bentuk lain dari fasilitas perumahan adalah berupa pinjaman untuk menyewa atau membangun rumah sendiri atau membeli secara kredit dari perusahaan



real estate. Penyediaan fasilitas perumahan sudah barang tentu memerlukan biaya yang sangat besar. Karena itu mudah dipahami apabila tidak banyak organisasi yang mampu memikul beban yang berat tersebut. Akan tetapi bagaimanapun para pegawai baru ingin mengetahui ada tidaknya fasilitas tersebut dan jika ada persyaratan-persyaratan apa yang harus dipenuhi agar fasilitas tersebut seperti masa kerja, jumlah penghasilan, tingkat jabatan dapat dinikmatinya.

1. 5. **Pendidikan dan pelatihan.** Berbagai teori motivasi memberi petunjuk bahwa setiap orang ingin mengembangkan kemampuannya sehingga potensi yang dimilikinya berubah menjadi kemampuan efektif. Istilah-istilah seperti aktualisasi diri, pertumbuhan, pengembangan, peningkatan kemampuan dan istilah-istilah lain sejenis menggambarkan apa yang dimaksud.

Telah umum diakui bahwa salah satu cara untuk mengubah potensi seseorang menjadi kemampuan nyata ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk kepentingan itulah berbagai kemungkinan perlu dijelaskan kepada para pegawai baru yang pada gilirannya merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk berprestasi semaksimal mungkin. Dalam kaitan ini peranan konseling pegawai menjadi sangat penting. Karena begitu penting, seyogianya dalam bagian yang mengelola sumber daya manusia terdapat pejabat-pejabat yang secara profesional memberikan pandangan dan nasihat kepada para pegawai tentang program pendidikan dan pelatihan yang sebaiknya diikuti baik dalam rangka peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang maupun dalam rangka pengembangan pegawai yang bersangkutan di masa yang akan datang.

1. 6. **Perihal pensiun.** Mungkin ada orang yang beranggapan bahwa menjelaskan kebijaksanaan organisasi tentang pensiun kurang relevan dilakukan bagi para pegawai baru yang sedang menjalani program pengenalan. Pandangan demikian kiranya kurang tepat. Dengan asumsi bahwa semua langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi ditempuh dengan tepat dan baik, diharapkan bahwa para pegawai baru yang mengikuti program pengenalan cukup lama, yaitu hingga mereka memasuki usia pensiun.

Karena itu berbagai aspek kebijaksanaan organisasi tentang pensiun sangat relevan disampaikan kepada para pegawai baru. Segi-segi kebijaksanaan pensiun yang relevan diberikan mencakup antara lain :

1. Usia pensiun, baik yang sifatnya sukarela maupun karena diharuskan oleh peraturan perundang-undangan,
2. Hak-hak seorang pegawai yang berhenti dengan hak pensiun seperti jumlah penghasilan serta cara menghitungnya,
3. Kewajiban pegawai selama aktif menjadi pegawai seperti keharusan menabung untuk dana pensiun,

Yang kesemuanya menggambarkan apa yang kelak akan dialami apabila seseorang pensiun pada waktunya di kemudian hari.

Berbagai hak yang menyangkut kepentingan para pegawai tersebut, apabila dijelaskan dengan baik akan membantu para pegawai baru mengambil keputusan apakah akan terus berkarya dalam organisasi ataukah akan berhenti dengan segera. Keputusan yang disebut



terakhir tentunya tidak diharapkan mengingat besarnya biaya yang telah dikeluarkan untuk memproses lamaran pegawai yang bersangkutan.

### **Ruang Lingkup Tugas**

Salah satu aspek kegiatan pengenalan yang tidak kalah pentingnya memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh ialah penjelasan yang lengkap tentang ruang lingkup tugas yang akan menjadi tanggung jawab pegawai baru yang bersangkutan. Penjelasan dimaksud tidak hanya menyangkut segi-segi teknis dari tugas tersebut seperti lokasinya, aktivitas yang harus dilakukan, persyaratan keselamatan kerja, seperti keharusan memakai topi pengaman, larangan merokok dan lain sebagainya, akan tetapi juga yang menyangkut berperilaku seperti kaitan antara satu tugas dengan tugas-tugas lain, perlunya kerja sama, koordinasi dan hal-hal lain yang menyangkut sikap seorang pegawai baru.

Hal yang sangat penting ditekankan ialah bahwa betapa pun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan dapat bekerja secara baik apabila bekerja sendirian, apalagi apabila terlepas kaitannya dengan tugas-tugas lain yang dilakukan oleh para pekerja yang lain.

Ada aspek lain dari penekanan kuat tentang berperilaku ini, yaitu bahwa dalam diri pegawai baru itu harus segera tertanam keyakinan bahwa ia melakukan sesuatu yang penting bagi organisasi dan bahwa ia akan mendapat perlakuan sebagai individu dengan jati diri yang khas dan tidak akan "tenggelam" dalam arus pekerjaan yang anonim.

### **Perkenalan**

Agar seorang pegawai baru merasa diterima sebagai anggota keluarga dan tidak sebagai orang "luar", pegawai baru tersebut perlu segera diperkenalkan kepada berbagai pihak, terutama dengan orang-orang dengan siapa dia akan sering berhubungan dalam rangka pelaksanaan tugasnya kelak. Pihak-pihak yang perlu segera dikenalnya antara lain ialah atasan langsungnya dari siapa ia akan menerima perintah atau instruksi dan kepada siapa dia melapor, rekan-rekan sekerjanya dalam satuan kerja di mana dia akan ditempatkan, para pejabat dan petugas di bagian pendidikan dan pelatihan dan, kalau ada, kepada orang yang berperan memberikan konseling, orang yang akan dibutuhkannya untuk berkonsultasi dan meminta nasihat dalam hal pegawai baru itu menghadapi masalah dalam kehidupan organisasionalnya.

Jika berbagai aspek program pengenalan yang telah dibahas di muka dilakukan dengan baik, manfaat yang segera dapat dipetik antara lain:

1. Cepatnya pegawai baru melakukan penyesuaian yang diperlukan,
2. Hilangnya keragu-raguan dalam diri pegawai baru itu tentang cocok tidaknya organisasi sebagai tempat berkarya,
3. Tumbuhnya harapan kekarjayaan yang realistis,
4. Segera dapat memberikan sumbangan yang positif bagi organisasi yang terwujud dalam produktivitas yang tinggi,
5. Makin kecilnya kemungkinan pegawai baru tersebut minta berhenti.



Dengan perkataan lain, program pengenalan yang baik tidak boleh bersifat "perpeloncoan". Artinya, baik penyelia maupun para petugas dari bagian pengelola sumber daya manusia harus berusaha jangan sampai pegawai baru itu dipaksakan untuk menyerap terlalu banyak informasi dalam waktu yang singkat, disuruh mengisi terlalu banyak formulir, diberikan "pekerjaan rumah" yang tidak mendorong kreativitas, diberi tugas yang terlalu sulit sehingga kemungkinan gagal menjadi besar, langsung "diterjunkan" melaksanakan tugas tertentu tanpa persiapan yang memadai dan dihadapkan pada kesenjangan antara informasi yang bersifat umum dari bagian pengelola sumber daya manusia dan informasi yang sangat teknis dari penyelia yang turut terlibat.

Akhirnya perlu disadari bahwa betapapun baiknya program pengenalan dipersiapkan dan diselenggarakan, suatu upaya tindak lanjut perlu dilakukan. Sasaran utama tindak lanjut tersebut ialah memperoleh umpan balik dari para pegawai yang bersangkutan.

Umpan balik yang baik harus dapat mengungkapkan berbagai kelemahan dalam program pengenalan yang diselenggarakan. Misalnya, pandangan pegawai baru tentang informasi yang diperolehnya, terlalu banyak atau terlalu sedikit, pendekatan yang terlalu formalistik dan kurang segi-segi informalnya, waktu penyelenggaraan terlalu lama atau terlalu singkat, dan hal-hal lain yang oleh pegawai baru dirasakan perlu disempurnakan.

Bentuk terbaik dari tindak lanjut tersebut ialah pertemuan tatap muka antara pegawai baru dengan penyelia yang menjadi atasan langsungnya. Berakhirnya program pengenalan berlanjut dengan penempatan pegawai baru yang dibahas berikut ini :

## **PENEMPATAN**

Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi barudan melakukan pekerjaan baru pula. Memang benar proses seleksi dan pengenalan yang harus dilaluinya berbeda dari yang dialami oleh para pegawai baru. Perbedaan tersebut disebabkan oleh tersedianya berbagai informasi tentang diri pegawai yang akan mengalami penempatan baru tersebut. Artinya dibagian yang mengelola sumber daya manusia sudah tersedia berbagai dokumen tentang pegawai tersebut, seperti surat lamarannya dahulu, riwayat pekerjaan, penilaian atasan atas kemampuannya melaksanakan tugas, program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja dan lain sebagainya. Dengan demikian proses rekrutmen menjadi lebih sederhana. Demikian pula halnya dengan proses seleksi karena prestasi kerja dan potensi pegawai lama yang bersangkutan sudah diketahui oleh paling sedikit dua pihak, yaitu bagian pengelola sumber daya manusia dan atasan pegawai tersebut. Sifat program pengenalan yang harus dilalui pun



agak berbeda dari kegiatan yang harus diikuti oleh para pegawai baru. Lingkup program pengenalan itu lebih sempit karena terbatas pada pengenalan itu lebih sempit karena terbatas pada pengenalan lingkungannya yang baru sedangkan hal-hal yang menyangkut aspek organisasional dan kepentingan pegawai tidak lagi dijadikan bagian dari program pengenalan karena pegawai yang bersangkutan telah mengetahuinya dengan baik.

## Promosi

Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Bagi siapa pun promosi itu diberlakukan, yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif, tidak pada "selera" orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa risiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

Analisis demikian menjadi lebih penting apabila dikaitkan dengan kenyataan bahwa kemampuan setiap manusia terbatas. Artinya tidak mustahil bahwa seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pekerjaan dan posisinya sekarang, tetapi karena yang bersangkutan sebenarnya sudah mencapai "puncak kompetensinya", tidak lagi mampu berprestasi hebat pada posisi yang lebih tinggi. Dalam hal demikian mempromosikan seseorang akan membawa kerugian, bukan hanya bagi yang bersangkutan, tetapi juga bagi organisasi.

Praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas. Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama.



Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

1. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
2. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan,
3. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

Yang jelas ialah agar persyaratan obyektivitas terpenuhi dan agar lebih terjamin bahwa promosi para pegawai mempunyai dampak positif bagi organisasi dan semangat para karyawan keseluruhan, pendekatan yang paling tepat dalam hal promosi karyawan adalah menggabungkan prestasi kerja dan senioritas. Dalam hal demikian pun faktor risiko hanya mungkin diperkecil karena memang tidak mungkin dihilangkan sepenuhnya.

### **Alih Tugas**

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.

Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini berkarya. Bentuk lain adalah alih tempat. Jika cara ini yang ditempuh, berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang. Pendekatan yang kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

Dasar pemikiran untuk menempuh cara ini adalah keluwesan dalam manajemen sumber daya manusia. Artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk relokasi sumber daya, dana dan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga organisasi secara tangguh mampu menghadapi berbagai tantangan yang timbul, baik internal maupun eksternal. Melalui alih tugas para manajer dalam organisasi dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi. Akan tetapi melalui alih tugas para pegawai pun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

1. Pengalaman,
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas,
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan,



4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru,
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional,
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi,
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Singkatnya, alih tugas dapat merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

### **Demosi**

Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini.

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti :

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak kurang memuaskan,
2. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi,

akan tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga yang bersangkutan belum pantas dikenakan hukuman yang lebih berat seperti pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Situasi yang ada kalanya berakibat pada demosi karyawan ialah apabila kegiatan organisasi menurun, baik sebagai akibat faktor-faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja.

Dalam hal demikian organisasi memberikan pilihan kepada para karyawannya, yaitu antara demosi dengan segala akibatnya dan pemutusan hubungan kerja dengan perolehan hak-hak tertentu seperti pesangon yang jumlahnya didasarkan atas suatu rumus tertentu yang disepakati bersama.

Suatu perkembangan yang sangat menarik dalam manajemen sumber daya manusia ialah terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri. Misalnya, dalam hal seorang pegawai mengalami frustrasi dalam pekerjaannya sekarang, apapun faktor-faktor penyebab frustrasi tersebut seperti stress yang terlalu kuat, kesadaran yang bersangkutan bahwa beban tugasnya terlalu berat, jauhnya tempat tinggalnya dari tempat pekerjaan dan lain sebagainya, pegawai yang bersangkutan dimungkinkan mengajukan permohonan dialih tugaskan pada pekerjaan dan jabatan yang diperlirakan lebih dapat dikuasai dan dilakukannya dengan lebih baik. Alasan lain mengapa hal demikian bisa terjadi ialah karena pegawai yang bersangkutan menilai bahwa terus bertahan pada posisi sekarang dapat berakibat pada tidak mungkin lagi seseorang meniti karier yang lebih tinggi, sedangkan dengan alih tugas yang bersifat demosi untuk jangka panjang dapat berakibat pada semakin terbukanya promosi baginya dikemudian hari.

Perkembangan ini dikatakan sangat menarik karena dengan makin banyak organisasi untuk secara luas mengumumkan dalam organisasi terjadinya lowongan tertentu dengan segala persyaratannya. Mereka yang berminat mengajukan lamaran untuk dipertimbangkan oleh



yang berwenang dapat melakukannya, terlepas dari posisi dan sifat pekerjaan pegawai pelamar sekarang ini.

Lowongan tersebut dapat berupa promosi, demosi atau sekedar alih tugas bagi pegawai yang melamarnya.

Perkampungan ini dikatakan sangat menarik karena dengan cara demikian organisasi benar-benar menganut kebijaksanaan "promosi dari dalam" yang, seperti telah disinggung di bagian lain buku ini, dapat berakibat sangat positif terhadap motivasi, semangat kerja dan loyalitas para karyawan. Perkembangan ini juga sangat menarik karena organisasi yang menerapkannya menggunakan gaya manajerial yang demokratik yang antara lain berarti bahwa keputusan menentukan nasib dan karier pegawai tidak semata-mata menjadi wewenang pimpinan, akan tetapi juga merupakan keputusan pegawai yang bersangkutan sendiri. Dengan kebijaksanaan demikian, biaya yang harus dikeluarkan untuk merekrut tenaga baru pun menjadi berkurang.

#### PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Mungkin akan ada pembaca tulisan ini yang mempertanyakan tepat tidaknya topik "Pemutusan Hubungan Kerja" ditempatkan sebagai salah satu sub bab dari bab dengan judul "penempatan". Pertanyaan tersebut sepintas lalu ada benarnya. Akan tetapi sebaliknya penempatan demikian secara ilmiah dapat dipertanggungjawabkan karena sebagai akibat terjadinya pemutusan hubungan kerja, harus terjadi realokasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau harus dilakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja baru untuk menggantikan para pekerja yang karena berbagai alasan tidak lagi bekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja ialah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus. Banyak faktor yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja tersebut seperti :

1. Alasan pribadi pegawai tertentu,
2. Karena pegawai dikenakan sanksi disiplin yang sifatnya berat,
3. Karena faktor ekonomi seperti resesi, depresi, atau stagflasi,
4. Karena adanya kebijaksanaan organisasi untuk mengurangi kegiatannya yang pada gilirannya menimbulkan keharusan untuk mengurangi jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi.

Apapun alasan mengapa sampai terjadi pemutusan hubungan kerja, penting untuk menjaga agar dampak negatifnya seminimal mungkin, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan yang bersangkutan. Artinya, bagian yang mengelola sumber daya manusia harus mampu menemukan cara yang "paling tidak pahit" bagi kedua belah pihak.

Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja mengambil dua bentuk utama, yaitu berhenti dan diberhentikan.



## Pemberhentian Normal

Yang dimaksud dengan pemberhentian normal ialah apabila seseorang tidak lagi bekerja pada organisasi karena berhenti atas permintaan sendiri, berhenti karena sudah mencapai usia pensiun dan karena meninggal dunia.

Seorang pegawai yang berhenti atas permintaan sendiri berarti mengambil keputusan bahwa hubungan kerja dengan organisasi tidak lagi dilanjutkan. Berbagai alasan dapat menjadi penyebab diambilnya keputusan tersebut yang biasanya bersifat pribadi. Dalam hal demikian organisasi tidak berhak menolak keputusan pegawai yang bersangkutan dan oleh karenanya mau tidak mau harus dikabulkan. Memang ada kalanya organisasi dengan berbagai cara mendorong para pegawainya berhenti; seperti misalnya dalam hal akan terjadinya surplus tenaga kerja sebagai akibat menurunnya kegiatan organisasi.

Berarti adanya pegawai yang berhenti atas permintaan sendiri dapat berakibat pada terjadinya lowongan yang tentunya perlu diisi oleh tenaga baru melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Yang penting dijaga ialah agar jangan sampai pegawai yang berhenti atas permintaan sendiri meninggalkan organisasi dengan sikap negatif apabila dengan antipati.

Alasan lain mengapa ada pegawai yang berhenti ialah karena sudah mencapai usia pensiun. Pemensiunan pegawai dapat mengambil dua bentuk. Bentuk pertama ialah karena keharusan pensiun setelah mencapai usia tertentu. Keharusan ini biasanya diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku umum dan berdasarkan peraturan kepegawaian yang berlaku bagi para karyawan suatu organisasi tertentu. Berarti apabila seseorang telah mencapai usia tertentu, ia diberhentikan dengan hormat dari jabatan dan pekerjaannya dengan hak pensiun. Batas usia pensiun itu tidak perlu seragam bagi semua pegawai. Artinya, bisa saja terjadi bahwa bagi pegawai yang sifat pekerjaannya memerlukan kekuatan fisik, usia pensiunnya lebih pendek. Sedangkan bagi mereka yang sifat pekerjaannya lebih memerlukan kesegaran mental, batas usia pensiunnya dapat lebih panjang. Beberapa contoh bagi kategori pertama ialah pengemudi, pekerja tambang, pekerja kasar di perusahaan bangunan dan lain-lain pekerjaan sejenis. Sedangkan contoh-contoh yang termasuk kategori kedua ialah para manajer, guru, dosen, peneliti, hakim dan lain sebagainya.

Harus diakui bahwa batas usia pensiun dapat berbeda dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Bahkan juga dari satu negara ke negara lain. Berbagai faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan batas usia pensiun tersebut antara lain ialah :

1. Jenis pekerjaan,
2. Kondisi kesehatan masyarakat pada umumnya,
3. Situasi perekonomian, baik secara mikro maupun makro,
4. Harapan hidup,
5. Situasi ketenagakerjaan.



Kiranya relevan untuk menambahkan bahwa salah satu bentuk pemensiunan pegawai adalah pemensiunan yang dipercepat. Artinya, baik atas dorongan organisasi maupun atas kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri, dimungkinkan pemensiunan yang lebih awal dari keharusan pensiun yang ditetapkan dalam peraturan yang sifatnya normatif. Apabila prakarsa datangnya dari organisasi, terdapat dua pertimbangan yang menjadi dasarnya, yaitu;

1. Menurunnya kegiatan organisasi sehingga dirasa perlu untuk mengurangi jumlah pegawai dan dengan demikian mengurangi beban pembiayaan, terutama yang diperuntukkan bagi belanja pegawai.
2. Dirasakan adanya kebutuhan untuk "menciptakan lowongan" bagi para pegawai tertentu yang dipandang layak dipromosikan, tetapi terhalang oleh adanya tenaga-tenaga yang lebih senior tetapi sebenarnya sudah kurang produk-produktif.

Sebaliknya jika prakarsa pemensiunan yang dipercepat datang dari para karyawan sendiri, karena berbagai alasan yang dikemukakan bersifat pribadi, tidak ada pilihan bagi organisasi kecuali mengabulkannya.

Dalam manajemen sumber daya manusia, sesungguhnya tidak perlu dipersoalkan benar pihak mana yang memprakarsai pemensiunan yang dipercepat itu. Yang penting ialah bahwa dalam hal terjadinya pemensiunan yang dipercepat, kepentingan organisasi dan pegawai yang dipensiunkan harus sama-sama terjamin.

Penyebab ketiga terjadinya pemberhentian ialah karena ada pegawai yang meninggal dunia. Meskipun hal demikian tidak diharapkan terjadi, akan tetapi kenyataan menunjukkan bahwa karena berbagai sebab, ajal seseorang itu, cepat atau lambat, pasti tiba. Peristiwa seperti itu tidak selalu dapat diperhitungkan sebelumnya. Tetapi akibatnya harus ditanggung dalam arti pengisian lowongan yang timbul dan penyelesaian hak pegawai yang meninggal itu dengan ahli warisnya. Meskipun benar bahwa tibanya ajal seseorang tidak dapat diduga sebelumnya, dewasa ini makin banyak organisasi yang membantu para karyawannya agar hidup lebih sehat, misalnya dengan menyediakan fasilitas olah raga atau dengan mendorong para karyawannya aktif menjaga kondisi fisiknya melalui berbagai cara.

### **Pemberhentian Tidak Atas Permintaan Sendiri**

Pemutusan hubungan kerja dalam bentuk pemberhentian pegawai tidak atas kemauan sendiri dapat terjadi karena dua sebab utama.

*Pertama*, karena menurunnya kegiatan organisasi yang cukup gawat sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya. Dalam hal demikian pemutusan hubungan kerja itu dapat bersifat permanen, akan tetapi dapat pula bersifat sementara. Jika bersifat permanen berarti pimpinan organisasi memperkirakan bahwa gambaran masa depan organisasi tidak cerah untuk kurun waktu yang cukup panjang. Sebaliknya jika pemutusan hubungan kerja itu bersifat sementara, berarti situasi yang dihadapi diperkirakan tidak berlangsung lama. Faktor penyebabnya pun belum tentu karena menurunnya kegiatan organisasi, akan tetapi karena faktor-faktor lain seperti karena peremajaan mesin, alih teknologi, perubahan situasi persaingan, pergeseran preferensi konsumen dan lain sebagainya.

Dalam hal terjadinya pemutusan hubungan kerja yang sifatnya sementara, pertanyaan yang menantang untuk dipikirkan dan ditemukan jawabannya ialah siapa yang diberhentikan.



Apakah tenaga kerja senior atau pegawai yang relatif baru. Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya tenaga seniorlah yang diberhentikan karena:

1. Dari penghasilan mereka selama ini sangat mungkin mereka sudah memiliki tabungan,
2. Jika dipanggil kembali bekerja mereka tidak kehilangan senioritasnya.

Tetapi ada pula yang berpendapat bahwa pegawai yang relatif barulah yang diberhentikan karena :

1. Belum banyak jasa yang telah diberikannya kepada organisasi,
2. Kesempatan bagi mereka pindah ke pekerjaan lain lebih besar.

Tidak ada rumus yang dapat digunakan oleh semua organisasi dengan dampak yang sama. Jadi sangat situasional sifatnya.

*Kedua.* Karena peneanaan sanksi disiplin yang berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja. Artinya bisa saja terjadi bahwa karyawan melakukan pelanggaran tertentu sedemikian rupa sehingga kelanjutan kehadirannya dalam organisasi dipandang tidak dapat dipertanggungjawabkan lagi. Dalam hal demikian, peneanaan sanksi berat tersebut dapat mengambil satu dari dua bentuk :

1. Pegawai yang dikenakan sanksi disiplin berat itu diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri,
2. Pemberhentian tidak dengan hormat atau pemecatan.

Berbagai bentuk pelanggaran berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja itu antara lain ialah :

1. Ketidakjujuran,
2. Perilaku negatif yang sangat merusak citra organisasi,
3. Dijatuhi hukuman oleh pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap,
4. Sikap, tindakan dan ucapan yang mengakibatkan keberadaannya dalam organisasi tidak diinginkan lagi.

Jika terjadi pemberhentian tidak atas permintaan pegawai yang bersangkutan sendiri, tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen, yaitu :

1. Tindakan tersebut harus merupakan tindakan terakhir dalam arti bahwa sebelum tindakan tersebut diambil, pegawai yang bersangkutan telah diperingatkan terlebih dahulu, misalnya dalam bentuk teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas oleh atasan yang bersangkutan.
2. Pegawai yang dikenakan sanksi berat tersebut diberi kesempatan untuk memahami bahwa sanksi tersebut dikenakan kepadanya berdasarkan kriteria yang obyektif. Artinya yang bersangkutan harus mengetahui dengan jelas apa kesalahannya, ketentuan apa yang dilanggarnya dan bahwa hukumannya itu setimpal dengan kesalahan yang telah diperbuatnya. Bahkan suatu hal yang sangat baik apabila kepada yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk membela diri.



3. Jika manajemen berpendapat bahwa keputusan yang telah diambil tidak bisa diubah lagi, pejabat atau petugas pengelola sumber daya manusia perlu menyelenggarakan suatu "exit interview" yang tujuan utamanya adalah untuk mengusahakan bahwa pegawai yang bersangkutan meninggalkan organisasi dengan sikap yang wajar. Artinya dapat menerima keputusan yang baginya pasti pahit, tetapi tidak disertai oleh pandangan yang teramat negatif terhadap organisasi.

Dari pembahasan di atas terlihat bahwa salah satu tantangan yang dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia adalah pentingnya upaya untuk menjamin bahwa jumlah orang yang berhenti karena berbagai alasan tidak besar. Alasan utamanya ialah bahwa tidak sedikit waktu, biaya dan tenaga yang dikeluarkan oleh organisasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempersiapkan tenaga kerja baru sehingga apabila jumlah pekerjanya yang berhenti besar, berarti organisasi menderita kerugian yang tidak kecil.

Memang benar bahwa terjadinya pemberhentian pegawai tidak dapat dielakkan, baik karena alasan yang sifatnya alamiah maupun karena pertimbangan organisasional. Bahkan pada tingkat tertentu hal tersebut perlu terjadi karena setiap organisasi selalu memerlukan tenaga baru yang dengan pemikiran mutakhir, ide baru dan cara kerja baru membuat organisasi lebih dinamik dan lebih tangguh.