



Adih Supriadi, SE., MM., CF. - Ani Kusumaningsih, S.T., M.M.

Kohar, S.E., M.M - Andri Priadi, S.E., M.M.

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM. - Dr. Lisda L. Asi. S.Pd., M.Si

Dr. Robiyati Podungge, S.Pd., M.AP - HJ. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.KES

Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si - Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF.

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Adih Supriadi, SE., MM., CF.

Ani Kusumaningsih, S.T., M.M.

Kohar, S.E., M.M

Andri Priadi, S.E., M.M.

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM.

Dr. Lisda L. Asi. S.Pd.,M.Si

Dr. Robiyati Podungge, S.Pd.,M.AP

HJ. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.KES

Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si

Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF.



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Adih Supriadi, SE., MM., CF.
Ani Kusumaningsih, S.T., M.M.
Kohar, S.E., M.M.
Andri Priadi, S.E., M.M.
Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM.
Dr. Lisda L. Asi. S.Pd., M.Si
Dr. Robiyati Podungge, S.Pd., M.AP
HJ. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.KES
Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si
Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF.

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Tahta Media

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

viii, 177, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-5488-42-4

Cetakan Pertama:

September 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2022 by Tahta Media Group
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karuniaNya buku kolaborasi ini dapat dipublikasikan diharapkan sampai ke hadapan pembaca. Buku ini ditulis oleh sejumlah Dosen dan Praktisi dari berbagai Institusi sesuai dengan kepakarannya serta dari berbagai wilayah di Indonesia.

Terbitnya buku ini diharapkan dapat memberi kontribusi yang positif dalam ilmu pengetahuan dan tentunya memberikan nuansa yang berbeda dengan buku lain yang sejenis serta saling menyempurnakan pada setiap pembahasannya yaitu dari segi konsep yang tertuang sehingga mudah untuk dipahami. Sistematika buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” terdiri dari 10 Bab yang dijelaskan secara terperinci sebagai berikut:

Bab 1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Bab 2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Bab 3 Analisis Jabatan

Bab 4 Seleksi Sumber Daya Manusia

Bab 5 Orientasi Sumber Daya Manusia

Bab 6 Penempatan Dan Pemberhentian SDM

Bab 7 Penilaian Kinerja

Bab 8 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bab 9 Perencanaan Karir

Bab 10 Sistem Imbalan

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang mendukung penyusunan dan penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Direktur Tahta Media
Dr. Uswatun Khasanah, M.Pd.I., CPHCEP

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi.....	v
Bab 1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	
Adih Supriadi, SE., MM., CF.	
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	
A. Pengertian Manajemen SDM	2
B. Pentingnya Manajemen SDM	5
C. Peran dan Fungsi Manajemen SDM	7
D. Tujuan dan Manfaat Manajemen SDM.....	12
Daftar Pustaka	16
Profil Penulis	18
Bab 2 Perencanaan Sumber Daya Manusia	
Ani Kusumaningsih, S.T., M.M.	
Universitas Pamulang	
A. Pendahuluan.....	20
B. Pentingnya Perencanaan SDM.....	21
C. Tujuan Perencanaan SDM	22
D. Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Perencanaan SDM	24
E. Langkah – Langkah Perencanaan SDM.....	25
F. Keunggulan Perencanaan SDM	29
Daftar Pustaka	32
Profil Penulis	33
Bab 3 Analisis Jabatan	
Kohar, S.E., M.M	
Universitas Muhammadiyah Pringsewu	
A. Definisi Analisis Jabatan.....	35
B. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan	36
C. Proses Analisis Jabatan	38
D. Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan	40
E. Hasil Dari Analisis Jabatan	41
F. Peran Analisis Jabatan Dalam MSDM.....	43
G. Alat Bantu Dalam Proses Analisis Jabatan	45

Daftar Pustaka	47
Profil Penulis	48

Bab 4 Seleksi Sumber Daya Manusia

Andri Priadi, S.E., M.M.

Universitas Pamulang

A. Pengertian Seleksi.....	50
B. Tahapan Dalam Seleksi.....	53
C. Tes Kerja (<i>Employment Test</i>).....	59
Daftar Pustaka	62
Profil Penulis	63

Bab 5 Orientasi Sumber Daya Manusia

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM.

Universitas Negeri Gorontalo

A. Pengertian Orientasi Sumber Daya Manusia	65
B. Orientasi Lapangan	65
C. Pengenalan Peraturan Perusahaan.....	66
D. Ketentuan – Ketentuan Orientasi Pegawai.....	67
E. Mengapa Karyawan Harus Diorientasi	67
F. Macam – Macam Orientasi Pegawai	68
G. Teknik – Teknik Orientasi	69
H. Tujuan Orientasi Karyawan	70
I. Kendala Dalam Orientasi	72
J. Proses Orientasi CPNS	74
Daftar Pustaka	77
Profil Penulis	78

Bab 6 Penempatan Dan Pemberhentian SDM

Dr. Lisda L. Asi. S.Pd.,M.Si

Universitas Negeri Gorontalo

A. Konsep Penempatan.....	80
B. Prosedur Penempatan.....	80
C. Syarat – Syarat Penting Dalam Proses Penempatan	81
D. Faktor – Faktor Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penempatan Pegawai/Karyawan	82
E. Jenis – Jenis Penempatan Karyawan/Pegawai	83
F. Konsep Pemberhentian	83

G. Penyebab Lainnya.....	88
H. Pemberhentian Pegawai Negeri	90
I. Pemensiunan Pegawai.....	92
J. Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan	94
Daftar Pustaka	96
Profil Penulis	97

Bab 7 Penilaian Kinerja

Dr. Robiyati Podungge, S.Pd.,M.AP

Universitas Negeri Gorontalo

A. Pengertian Penilaian Kinerja.....	99
B. Dimensi Penilaian Kinerja	104
C. Kesalahan Dalam Melakukan Penilaian Kinerja.....	108
D. Metode Penilaian Kinerja.....	112
Daftar Pustaka	120
Profil Penulis	122

Bab 8 Pengembangan Sumber Daya Manusia

HJ. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.KES

Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Makassar

A. Pentingnya Pengembangan	124
B. Pengertian Pengembangan SDM	124
C. Prinsip Pengembangan SDM	128
D. Jenis – Jenis Pengembangan	129
E. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	129
F. Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia	131
G. Metode – Metode Pengembangan.....	133
H. Peserta Pengembangan.....	137
Daftar Pustaka	139
Profil Penulis	140

Bab 9 Perencanaan Karir

Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si

Universitas Negeri Gorontalo

A. Perencanaan Karir	142
B. Pengembangan Karir.....	150
C. Tahap – Tahap Pengembangan Karir Individu	153
D. Program Pengembangan Karir	153

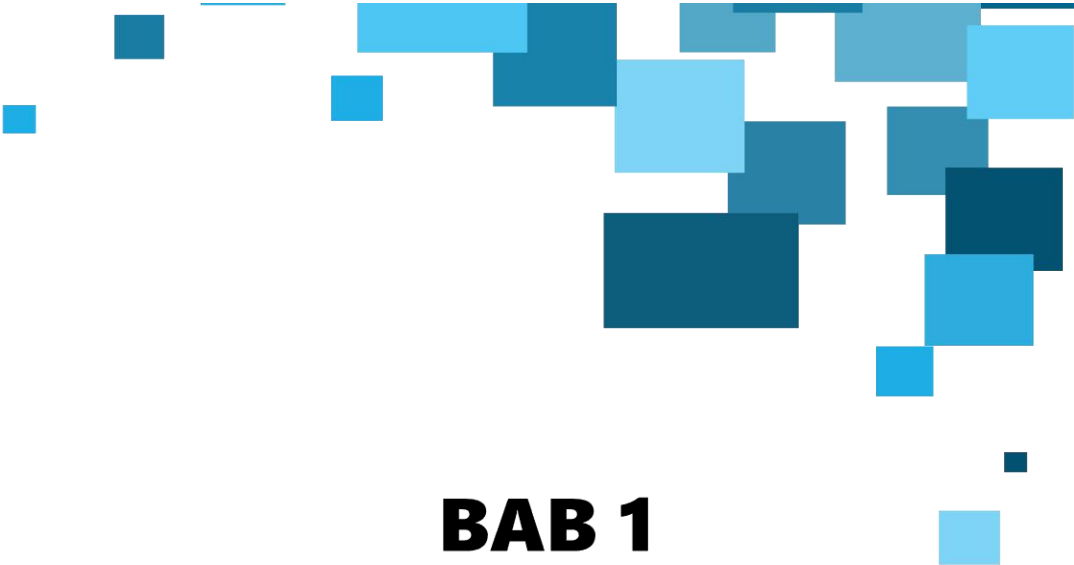
E. Pendekatan Diagnostik Untuk Perencanaan Pengembangan Karir	155
Daftar Pustaka	157
Profil Penulis	159

Bab 10 Sistem Imbalan

Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF.

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

A. Pendahuluan	161
B. Pengertian Imbalan	161
C. Tujuan Sistem Imbalan	162
D. Jenis – Jenis Imbalan	164
E. Bentuk Imbalan	164
F. Azas Sistem Imbalan	169
G. Faktor – Faktor Kebijakan Sistem Imbalan	169
H. Sistem Imbalan	172
Daftar Pustaka	175
Profil Penulis	177



BAB 1

KONSEP MANAJEMEN

SUMBER DAYA

MANUSIA



Adih Supriadi, SE., MM., CF.
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SDM

Secara garis besar, manajemen adalah seni menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (R. Supomo, 2018). Dalam perjalanan mencapai sasaran tersebut, seringkali terjadi kemubaziran dan bahkan timbul gejala dehumanisasi. Belum lagi kemampuan manajemen yang buruk mengakibatkan kerugian bagi organisasi ataupun perusahaan. Berangkat dari adanya problem-problem tersebut, dalam menjalankan manajemen, seseorang juga membutuhkan ilmu yang memadai. Buku ini hadir sebagai “pemandu jalan” yang mengantarkan pembaca hingga ke gerbang ilmu itu. Dengan demikian, pembaca tidak lagi sekadar mengenal manajemen sebagai seni, tetapi juga sebagai ilmu. Hal ini mengisyaratkan bahwa manajemen selain dapat dipraktikkan, juga dapat dipelajari dan diajarkan kepada orang lain.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ialah ilmu yang mempelajari berbagai cara agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif. Ilmu manajemen merupakan ilmu yang sangat mendasar untuk semua kalangan. Setiap organisasi membutuhkan ilmu ini untuk mengelola organisasinya sesuai tujuan yang hendak dicapai (Erna Novitasari, 2017).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Karena jika konsumen merasa tidak puas dapat melakukan komplain yang dapat merusak citra perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan sebisa mungkin membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman, tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Kondisi ini bukan hanya menyangkut keadaan fisik saja, melainkan juga berhubungan dengan

hubungan sosial dengan orang lain dan suasana psikologis di tempat kerja. Dengan suasana kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan bekerja secara optimal.

Berikut ini penulis akan uraikan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut Husein Umar (2015) "Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya".

Menurut Suwanto dan Prisa (2018) "Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian".

Menurut Hasibuan (2017) "Manajemen Sumber Daya Manusia ialah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Menurut Filippo seperti yang dikutip Hasibuan (2017) "*Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished*", artinya: Manajemen personalia ialah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Berarti fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja atau karyawan.

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen SDM atau istilah kerennya *Human Resource*. Bagian *Human Resource* itulah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Dalam menjalankan kegiatan baik di organisasi atau perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing agar kegiatan yang akan dilaksanakan berjalan dengan baik dan mencapai target yang diinginkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, serta manajemen operasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada sumber daya manusia. MSDM sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia ini menjadi bidang kajian penting dalam perusahaan karena problem yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja, tetapi juga problem sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan adalah mempunyai potensi dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

B. PENTINGNYA MANAJEMEN SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan terus dikembangkan hingga sekarang. Dengan MSDM, pihak manajemen perusahaan akan dapat mengarahkan karyawan secara benar sehingga potensinya berkembang. Lebih lanjut tujuan organisasi/perusahaan akan lebih mudah tercapai, (Hasibuan, 2017).

Semakin pesat dunia usaha yang memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, maka dewasa ini sangat dirasakan adanya kebutuhan akan sumber daya manusia yang cakap. Salah satu bentuk peningkatan dan pengembangan kualitas/kemampuan sumber daya manusia yang dimaksud adalah melalui pendidikan dan pelatihan dalam arti yang luas. Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasinya. Secanggih-canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi, tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dapat diperkirakan organisasi tersebut sulit untuk maju dan berkembang. Pengembangan sumber daya manusia pada hakekatnya adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan sehingga dapat dicapai produktivitas yang lebih tinggi. Melalui pendidikan dan pelatihan, seorang pegawai dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, dapat mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis, sehingga dapat dengan mudah memecahkan masalah serta mengambil keputusan. Hal tersebut nantinya akan nampak pada kinerjanya, yang pada akhirnya akan menjamin produktivitas kerja yang diharapkan dapat semakin meningkat, (Sedarmayanti, 2011).

Mengapa manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi? Pengelolaan sebuah organisasi bermula dari efektivitas pengelolaan sumber daya yang ada di dalamnya. SDM adalah salah satu aspek sentral dalam pengelolaan sumber daya. Kini, kekuatan organisasi terletak pada seberapa baik SDM di sebuah organisasi / perusahaan. Keunggulan kompetitif perusahaan yang semula bertumpu pada kecanggihan mesin dan infrastruktur saat ini sudah bergeser kepada keunggulan SDM. Pengelolaan SDM terus mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya peradaban manusia dan dunia bisnis yang berlaku

untuk semua bidang industri. Perkembangan ini mulai dari cara pandang terhadap SDM, yang melahirkan berbagai praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sepenuhnya mendukung terhadap kemajuan organisasi/perusahaan dan setiap individu yang ada di dalamnya. Berbagai praktik lama tentu tidak bisa menjawab permasalahan yang muncul saat ini. Perbedaan cara manusia menjalankan bisnis, cara bekerja, perbedaan generasi, cara berinteraksi, dan tuntutan pelanggan, merupakan perubahan yang tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, organisasi/perusahaan yang mampu bertahan adalah mereka yang mampu menjawab semua tantangan tersebut, (Sodikin, D., dkk, 2020).

Dikatakan juga oleh Rivai (2015) manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga bisa berfungsi secara efektif, produktif, serta efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian Anthony, Kacmar, dan Perewe (2012) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategik serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan.

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting bagi organisasi. Mereka membutuhkan perhatian dari berbagai pihak agar prestasinya dapat dimaksimalkan sehingga tujuan organisasi tercapai. Berdasarkan hal tersebut, manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. (Eti Nurhayati, R. Supomo, 2018).

Diungkapkan oleh Cascio (2013) bahwa setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal seperti pengangkatan staf, mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta meningkatkan kemampuan perusahaan. Menurut ahli kepemimpinan John C. Maxwell (2010) membuat orang lain ingin mengikuti Anda adalah bagian terpenting dari kepemimpinan.

C. PERAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SDM

1. Peran Manajemen SDM

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas. Adapun peran manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Mondy, Noe, dan Premeaux (2012) menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Peran perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini meliputi beberapa kegiatan, diantaranya :

- a. Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan.
- b. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pekerjaan manajemen sumber daya manusia yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang terus bergerak sangat dinamis. Terkait hal ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, seperti yang bisa berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang. Merencanakan sumber daya

manusia (karyawan) secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan.

2) Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan

Pada proses ini kegiatan pengisian formasi yaitu merekrut karyawan, *screening*, serta seleksi kepada pelamar juga penempatan formasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia semakin rumit karena berbagai peraturan memberi peluang yang sama untuk seluruh lapisan masyarakat dalam mendapatkan pekerjaan serta semakin kompleksnya formasi jabatan yang akan diisi. Proses pengangkatan dan pemberhentian (*staffing* sesuai dengan kebutuhan perusahaan) ini meliputi :

- a. *Recruitment* calon pelamar pekerjaan.
- b. Seleksi calon pekerja atau karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan perusahaan.
- c. Mengadakan proses pemutusan hubungan kerja dengan baik kepada karyawan.

Manajer sumber daya manusia perlu hati-hati pada saat menyaring calon karyawan. Proses *recruitment* dan evaluasi pekerjaan diantaranya ialah blanko lamaran, interview, tes psikologi, serta pengecekan referensi. Selain itu, ketika sudah berakhir masa jabatan atau masa kerjanya, maka perusahaan memiliki tanggung jawab harus melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan dengan sebaik-baiknya.

3) Pengupahan Tunjangan

Upah kepada karyawan dikatakan berhasil jika didasarkan pada keadilan dan kewajaran, yang meliputi hal-hal berikut ini :

- a. Keseimbangan antara upah yang dibayarkan dengan pekerjaan yang berbeda dalam satu perusahaan.
- b. Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan atau pegawai yang berada dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu perusahaan.

Upah pada dasarnya adalah mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima karyawan atau pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya. Mondy, Noe, dan Premeaux (2012) menyebutkan, penghargaan dapat berupa salah satu atau gabungan dari upah, tunjangan, atau penghargaan *non finansial*. Upah bisa berupa uang yang diterima oleh seorang karyawan atau pegawai atas kinerjanya. Tunjangan ialah berupa tambahan penghargaan

finansial selain gaji pokok (gapok) termasuk tunjangan cuti, biaya sakit, tunjangan hari raya (THR) serta asuransi kesehatan.

4) Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir

Penilaian kinerja, pengembangan karir dilakukan setelah karyawan atau pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan. Tidak hanya penilaian positif, perusahaan juga menganalisis apabila kinerja karyawan atau pegawai yang negatif. Fungsi penilaian kerja ini meliputi :

- a. Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan atau pegawai.
- b. Analisis serta pemberian dorongan kinerja karyawan atau pegawai.
- c. Pemberian bantuan untuk karyawan atau pegawai dalam rangka pengembangan karir.

Penilaian kinerja terhadap karyawan atau pegawai ini untuk menentukan seberapa pantas penghargaan yang diberikan untuk karyawan atas kinerjanya sehingga bisa digunakan untuk acuan pengembangan karir. Apabila perusahaan membantu karyawan atau pegawainya dalam pengembangan karir, maka keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja semakin minim. Hal ini bisa mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap perusahaan.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Perusahaan dapat melatih karyawannya serta mengembangkan melalui prosedur formal maupun informal. Prosedur formal bisa dilakukan dengan pengenalan jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis. Sedangkan prosedur informal bisa berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior. Pada proses ini artinya, bidang sumber daya manusia dapat memberikan pelatihan, kursus, workshop serta mengkoordinir peluang-peluang di perusahaan dengan perencanaan karir karyawan atau pegawai. Pelatihan dan pengembangan ini meliputi kegiatan-kegiatan seperti perancangan serta penerapan program-program pelatihan beserta program evaluasinya.

6) Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Pada proses ini, manajemen sumber daya manusia berfokus pada:

- a. Perancangan dan penerapan manajemen keselamatan serta Kesehatan kerja.
- b. Penerapan program-program motivasi karyawan atau pegawai.
- c. Penyusunan strategi mengatasi konflik perusahaan

d. Perhitungan tingkat produktivitas perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan tentu harus melakukan proses integrasi yang menghasilkan rekonsiliasi antar beberapa kepentingan yang memadai. Sehingga tercipta peningkatan serta perbaikan kualitas fisik dan nonfisik di lingkungan kerja.

7) Penerapan Efektivitas Hubungan Kerja

Perusahaan harus mampu membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dan efisien dapat diimplementasikan. Kegiatan yang bisa dilakukan di antaranya :

- a. Saling menghormati hak-hak antar karyawan atau pegawai.
- b. Menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c. Melakukan kegiatan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia.

Apabila perusahaan tidak berhati-hati dalam menangani setiap problem hak-hak karyawan atau pegawai maka bisa muncul adalah aksi-aksi protes seperti yang terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Edwin B. Flippo (2018) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan sebagai berikut :

1) Fungsi Manajerial yang meliputi :

- a. Perencanaan
Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian
Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.
- c. Pengarahan
Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2) Fungsi teknis yang meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

b. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

d. **Pengintegrasian**

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

e. **Pemeliharaan tenaga kerja**

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. **Pensiun**

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operatif pada dasarnya dilaksanakan agar di satu pihak pemenuhan kebutuhan dan kepuasan karyawan tercapai dan di lain pihak tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dari uraian di atas menggambarkan bahwa Manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola SDM dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

D. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN SDM

1. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen sumber daya manusia pada masing-masing perusahaan bersifat variatif. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk terus belajar memperagakan peluang baru.

Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Cushway (2017) memberikan pendapat bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal.

Tidak hanya itu, tujuan selanjutnya adalah menerapkan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya. Peranan adanya MSDM sendiri secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Namun, secara khusus manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau pegawai adalah stakeholder dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama.
- c. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
- d. Memastikan bahwa karyawan atau pegawai dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
- e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.

- f. Menciptakan iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau pegawai.

2. Manfaat Manajemen SDM

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan sehingga hal ini perlu dirancang secara efektif. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari manajemen sumber daya manusia (P. Siagian, 2019) antara lain :

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah ada secara baik.
Manajer sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan perlu memperhatikan kelebihan serta kekurangan yang dimiliki perusahaan seperti, jumlah karyawan yang tersedia, masa kerja masing-masing, pengetahuan serta skills yang dimiliki, bakat yang perlu dikembangkan, serta minat karyawan yang bersangkutan.
- b. Produktivitas dari karyawan yang sudah ada semakin meningkat
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik tentu akan proporsionalitas dalam penempatan formasi karyawan. Terlalu banyak karyawan juga tidak baik untuk perusahaan dan bisa berdampak penurunan semangat karyawan. Kekurangan karyawan juga tidak baik untuk perusahaan akan mengakibatkan pekerjaan terhambat.
- c. Penentuan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan
Kebutuhan akan tenaga kerja di masa mendatang baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi formasi tertentu dan menyelenggarakan aktivitas baru. Perusahaan yang sudah besar perlu memiliki perencanaan yang strategik. Pemanfaatan serta kebutuhan sumber daya manusia pada masa mendatang bisa meliputi, jumlah karyawan yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi, berapa lowongan yang kosong, jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam waktu tersebut, hingga jumlah kebutuhan pegawai yang berkualitas.
- d. Penanganan informasi ketenagakerjaan
Penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki bisa meliputi, masa kerja setiap karyawan, status perkawinan, tunjangan,

jumlah penghasilan, Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, keterampilan khusus yang dimiliki karyawan, dan jabatan yang pernah diduduki.

e. Penelitian

Sebelum melakukan perencanaan, maka diperlukan penelitian. Termasuk penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini dilakukan guna mendapatkan gambaran serta keterangan yang akurat untuk menjadi landasan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, P.Wiliam, K.Michele Kacmar and Pamela L Perewe. (2012). Human Resource Management a Strategy Approach Fourth Edition. South Western: Advision Of Thomson Learning
- Cascio, W. F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Sixth Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cushway. (2017). The Employer's Handbook. 13th Edition. Kogan Page, The Limited.
- Eti Nurhayati, dan R.Supomo. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa Dan Umum. Bandung: Yrama Widya.
- Erna Novitasari. (2017). Pengantar Manajemen: Panduan Menguasai Ilmu Manajemen, Yogyakarta: Quadrant.
- Flippo Edwin B. (2018). Personnel Management, Sixth Edition. Singapore: MC Gaw Hill Book Company. Alih Bahasa: Moh Masud, SH., MA. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Husein Umar. (2015). Riset SDM Dalam Organisasi. Jakarta: PT SUN.
- John C. Maxwell. (2010). The 21 Indispensable Qualities Of A Leader, Surabaya: Menuju Insan Cemerlang.
- Malayu S.P. Hasibuan. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- P Siagian. (2019). Manajemen sumber daya manusia, Ed.1, Cet. 27 Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Edisi ke-7 Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- R. Supomo. (2018). Pengantar Manajemen. Bandung: Yrama Widya.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, Judy Bandy Mondy. (2012). Human Resource Management, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2011). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT Refika Aditama.

Sodikin, D., dkk. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru. Jakarta: Penerbit Salemba.

Suwanto dan Prisa. (2018). Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.

PROFIL PENULIS



ADIH SUPRIADI, SE., MM., CF.

Penulis merupakan kelahiran Serang dan berdomisili di Serang-Banten. Pada tahun 2014 telah menyelesaikan studi S1 di Universitas Terbuka Jakarta dan pada tahun 2018 menyelesaikan Studi S2 Program Studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Pamulang. Sejak tahun 2019 hingga sekarang merupakan Dosen Tetap Prodi Perbankan dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) Banten, serta sebagai Tutor/Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka. Disamping itu penulis aktif dalam menulis buku dan Jurnal, juga aktif melakukan pengabdian pada Masyarakat. Penulis pernah berkarir di Lembaga Keuangan Non Bank (2008-2013), di Bank Jabar Banten KCP Pamulang (2013-2016). Selain itu, penulis aktif juga dalam kegiatan pemberdayaan dan pendampingan UMKM, Pengurus pada lembaga pengembangan bisnis ABDSI (*Association Business Development Services Indonesia*) Wilayah Provinsi Banten sebagai Ketua I bidang pengembangan organisasi dan kelembagaan Periode 2017-2020 dan Periode 2020-2023. Pengurus ICMI Wilayah Banten Periode 2020-2023 sebagai Anggota Departemen Koperasi & UMKM, Pengurus ISEI Cabang Serang Banten Periode 2020-2023 sebagai Anggota FG *E-Commerce dan Fintech*.



BAB 2

PERENCANAAN

SUMBER DAYA

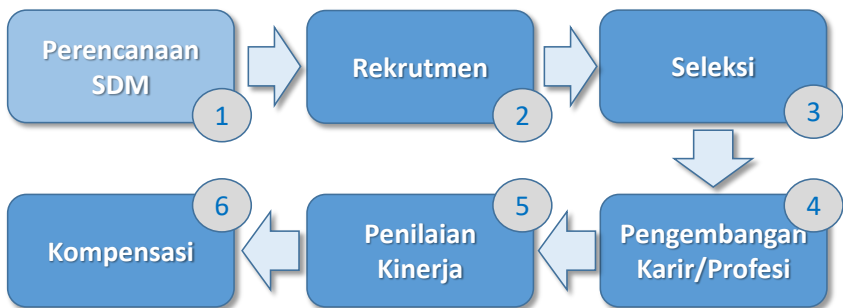
MANUSIA

Ani Kusumaningsih, S.T., M.M.
Universitas Pamulang



A. PENDAHULUAN

Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan salah satu proses dalam manajemen SDM yang dilakukan pada tahap paling awal. Manajemen SDM secara umum terdiri dari: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pengembangan karir/profesi, penilaian kinerja, dan kompensasi (George, 2019). Jika digambarkan dalam sebuah bagan maka posisi perencanaan SDM kurang lebih dapat dideskripsikan sebagai kotak nomor 1 dengan warna biru paling muda, sebagai berikut:



Gambar 2.1. Posisi Perencanaan SDM dalam Manajemen SDM

Perencanaan SDM atau *Human Resources Planning* (HRP) biasa juga disebut perencanaan tenaga kerja atau *Man Power Planning* (MPP). Sebagai langkah pertama dalam proses manajemen SDM maka perencanaan SDM diawali dengan proses menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan, dan ketersediaan SDM sehingga organisasi/perusahaan dapat memenuhi tujuannya. Perencanaan SDM harus memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah sumber daya manusia yang tepat, dengan kemampuan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan di tempat yang tepat (*right man in the right place*).

Dalam membuat perencanaan SDM, sebuah organisasi harus mempertimbangkan ketersediaan orang dan bagaimana pengalokasiannya baik untuk pekerjaan dalam jangka panjang maupun jangka tertentu sesuai kebutuhan. Bahkan harus dipikirkan pula apakah SDM yang dibutuhkan adalah karyawan tetap atau cukup dengan tenaga kerja *outsourcing*. Tentunya untuk dapat memutuskan hal ini perlu dilakukan analisis dengan berbagai input yang ada, termasuk jenis pekerjaannya. Karena beberapa pekerjaan tidak diperkenankan untuk diberikan kepada *outsourcing*, apalagi jika risikonya

tinggi. Pertimbangannya adalah supaya tidak menimbulkan *fraud* atau bahkan kerugian bagi perusahaan.

Perencanaan SDM tidak hanya cukup sampai di situ, namun juga termasuk memindahkan karyawan ke unit kerja lain dalam organisasi dengan tanggung jawab yang berbeda, memberhentikan atau mengurangi jumlah karyawan, melatih kembali karyawan yang ada dan/atau menambah jumlah karyawan di unit kerja tertentu. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan termasuk *skills*, pengetahuan dan kompetensi karyawan saat ini serta kekosongan posisi akibat pensiun, promosi, mutasi dan pemberhentian. Selain itu, masih banyak yang harus dipertimbangkan termasuk jika terdapat permintaan organisasi atau transaksi tertentu yang harus dijalankan dengan *segregation of duties* (pemisahan tugas) maka SDM yang diperlukan juga akan bertambah. Namun dari berbagai penjelasan di atas, perencanaan tersebut tentunya bisa saja berbeda antara organisasi satu dengan lainnya, tidak bisa disamaratakan, tergantung dari kebutuhan dan tujuan organisasi tersebut.

Pembahasan utama mengenai perencanaan SDM di sini meliputi: pengertian, tujuan, faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM, langkah-langkah perencanaan SDM dan keunggulan perencanaan SDM. Dalam setiap pembahasan akan diberikan deskripsi atau contoh untuk mempermudah pemahaman materi.

B. PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Pengertian perencanaan SDM sangat beragam tergantung dari sudut pandang yang membicarakan. Namun demikian jika ditinjau menurut para ahli dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *"Human Resource Planning may be defined as a strategy for the acquisition (recruitment/selection), utilization (deployment), improvement (training and development) and preservation (pay and rewards) of an organization's human resources"* (Gennard and Judge, 2010).
2. Menurut Saviour *et al.* (2016), perencanaan SDM yang baik dapat terwujud dengan mempekerjakan individu yang memiliki *skills* yang tepat, kemampuan yang dibutuhkan dan sikap yang berorientasi pada

tujuan bisnis serta memberikan kontribusi besar terhadap *goals/output* organisasi.

3. Menurut Saddam *and* Mansor (2015), pemilihan SDM yang tepat melalui perencanaan, pengayaan potensi melalui pelatihan dan evaluasi kinerja akan mengamankan tujuan perusahaan. Perencanaan yang tepat akan menempatkan SDM yang mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dan membawa mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Menurut Maih (2015), perencanaan SDM dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, induksi, pelatihan kandidat yang efektif, sehingga membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan posisi mereka untuk mempromosikan tujuan organisasi.
5. Menurut Ekwoaba *et al.* (2015), perencanaan SDM membantu untuk menarik para kandidat yang potensial dan cocok guna membuat keputusan yang benar, dan akan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga menghasilkan keuntungan bagi organisasi.

Dari berbagai pengertian perencanaan SDM tersebut di atas pada dasarnya dapat digarisbawahi bahwa perencanaan SDM:

1. Sangat terkait erat dengan strategi bisnis dan pencapaian tujuan atau *goals* organisasi/perusahaan
2. Mengutamakan “*right people with the right skills, in the right place and at the right time*”
3. Merupakan strategi untuk memperoleh, mengembangkan, mengintegrasikan, memotivasi, memberikan kompensasi dan mempertahankan SDM yang berbakat

Penting untuk dipahami bahwa tujuan organisasi/perusahaan tetap merupakan fokus atau *goals* yang ingin dicapai oleh organisasi/perusahaan, sehingga sebagai apa pun perencanaan SDM harus tetap mengacu pada tujuan utama organisasi/perusahaan dan tidak boleh melenceng sama sekali dari sini.

C. TUJUAN PERENCANAAN SDM

Tujuan perencanaan SDM secara umum biasanya adalah untuk mengakomodir ketersediaan tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan SDM pada suatu organisasi/perusahaan. Kebutuhan SDM yang dimaksud adalah

yang memiliki kualitas yang mumpuni sesuai kriteria organisasi/perusahaan maupun kuantitas yang cukup untuk periode tertentu.

Secara gamblang tujuan perencanaan SDM dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kebutuhan SDM untuk sebuah organisasi/perusahaan dapat diperkirakan dengan tepat atau akurat, sehingga jika terdapat permintaan bisa segera dipenuhi sesuai kriteria yang dikehendaki organisasi/perusahaan.
2. Jenis pekerjaan yang masih relevan dan dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan dapat ditentukan sejak awal, pekerjaan yang akan terhapus dan tergantikan oleh teknologi, atau pekerjaan baru yang akan muncul yang memerlukan jenis tenaga kerja baru.
3. Kepastian jumlah SDM baik dan sesuai untuk kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang dapat dipenuhi organisasi/perusahaan secara kontinyu, sehingga perusahaan bisa lebih fokus pada berbagai kegiatan *continuous improvement* dan *development* tanpa harus memikirkan ketersediaan SDM yang dibutuhkan.
4. Kebutuhan SDM dapat terpenuhi, baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Termasuk di dalamnya spesifikasi yang dibutuhkan juga sesuai. Misalnya yang dibutuhkan adalah sarjana akuntansi dengan pengalaman kerja minimal 3 tahun, mampu mengoperasikan SAP (*System Application and Processing*) dan Microsoft Excel dengan baik, bersedia bekerja shift dan ditempatkan di seluruh Indonesia. Dengan kriteria dan spesifikasi yang jelas maka tidak ada *misinterpretations* atau salah penafsiran sehingga tujuan akan tercapai.
5. Kebutuhan dana dan fasilitas lain yang diperlukan untuk perencanaan SDM juga menjadi pertimbangan yang sangat penting guna mencapai tujuan. Karena sudah direncanakan di awal maka tidak ada pengeluaran di luar *budget*. Dengan demikian organisasi/perusahaan memperoleh produktivitas yang optimal dan dapat diperhitungkan sesuai dengan kebutuhan. Contohnya jika perusahaan akan memindahkan karyawannya ke luar kota tentu harus dipertimbangkan apakah diperlukan rumah dinas, kendaraan, dan kebutuhan lainnya. Berapa dana yang dibutuhkan untuk keperluan tersebut. Jika sebelumnya memang sudah dianggarkan dan sudah ada rencananya, maka perusahaan tidak akan kesulitan dalam memperhitungkan kebutuhan ini. Namun jika tidak direncanakan

sebelumnya, ada kemungkinan terjadi penggunaan dana untuk biaya yang tidak terduga.

Melalui perencanaan SDM, diharapkan kinerja organisasi/perusahaan dapat menjadi lebih baik dan bahkan optimal karena dengan mendapat dukungan dari SDM yang tepat maka produktivitas akan meningkat pula. Dengan perencanaan SDM yang baik maka proses operasional organisasi/perusahaan berjalan dengan lancar dan efisien. Efisiensi yang baik bagi organisasi/perusahaan akan mengurangi biaya operasional sehingga dapat meningkatkan pendapatan. Meningkatnya pendapatan organisasi/perusahaan tentunya akan membawa kesejahteraan bagi pemegang saham (*shareholder*) dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) serta karyawan.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERENCANAAN SDM

Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM menurut Nurzaman *et al.* (2020) secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang ada dalam lingkungan organisasi/perusahaan itu sendiri yang dapat memengaruhi perencanaan SDM, di antaranya yakni: rencana strategik organisasi/perusahaan, kebijakan baru organisasi/perusahaan, pendanaan, rencana produksi, produk baru maupun struktur organisasi dan tata kelola perusahaan (*corporate governance*).

Faktor internal ini masih mungkin dikendalikan oleh organisasi/perusahaan karena semuanya masih dalam kontrol internal. Misalnya rencana produksi akan ditingkatkan dua kali lipat. Namun tenaga kerja untuk melakukan produksi baru bisa dipenuhi lima puluh persen, maka perlu dilakukan perencanaan SDM terkait perubahan produksi tersebut, misalnya dengan melakukan rekrutmen atau memindahkan SDM dari unit lain yang kapasitasnya masih memungkinkan, dan seterusnya.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah berbagai faktor yang ada di luar organisasi/perusahaan yang dapat memengaruhi organisasi/perusahaan (termasuk memengaruhi perencanaan SDM), baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor eksternal ada kalanya tidak dapat dikendalikan oleh organisasi/perusahaan, sehingga proses perencanaan SDM harus dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan berbagai risiko yang mungkin terjadi. Faktor eksternal tersebut di antaranya yakni: kebijakan pemerintah, sosial budaya, geografis, teknologi, kebijakan luar negeri, lembaga pendidikan, pesaing, demografi dan sebagainya. Misalnya perusahaan akan melakukan kerja sama dengan pihak ketiga untuk mendapatkan tenaga kerja asing (sebagai tenaga ahli) dengan gaji setara seratus ribu USD (United State Dollar). Namun kebijakan pemerintah melarang pembayaran dalam mata uang asing, maka mau tidak mau pembayaran dilakukan dalam mata uang rupiah dengan nilai pembayaran sesuai hasil konversi. Hal seperti ini tentunya harus dipertimbangkan ketika melakukan perencanaan SDM sehingga tujuan perusahaan tetap tercapai.

E. LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM

Langkah-langkah perencanaan SDM harus dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang terlibat dalam perencanaan SDM. Hal ini untuk menghindari terjadinya salah langkah atau bahkan salah dalam memutuskan bagi organisasi/perusahaan. Namun demikian langkah ini tidak terlalu kaku harus diikuti, karena balik lagi sebagaimana pembahasan sebelumnya sangat tergantung dari tujuan dan strategi bisnis masing-masing organisasi/perusahaan.

Manfaat perencanaan SDM bagi perusahaan/organisasi tentunya sangat banyak. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan/organisasi yang menerapkan perencanaan SDM sampai pada proses atau tahapan yang harus dilaluinya. Tahapan atau langkah-langkah perencanaan SDM menurut Nurzaman *et al.* (2020) dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan

Proses perencanaan SDM harus diawali dengan menentukan tujuan yang jelas untuk dicapai. Dengan adanya tujuan yang jelas maka jika organisasi/perusahaan menjalani proses yang melenceng dari tujuan semula mereka harus kembali lagi ke tujuan semula. Contoh tujuan ini di antaranya: memenuhi kebutuhan perusahaan untuk membuat produk baru; melakukan perluasan usaha dengan cara membuka cabang atau anak perusahaan; menyiapkan pengganti jika ada karyawan yang mau pensiun, promosi, mutasi, dan sebagainya. Dalam tujuan tersebut harus tertuang juga jenis/level pekerjaan dan status tenaga kerja. Apakah statusnya untuk karyawan tetap, kontrak, atau *outsourcing*.

2. Menentukan Kualifikasi dan Kompetensi SDM

Kualifikasi dan kompetensi SDM harus ditentukan sejak awal. Penentuan ini berdasarkan hasil analisis pekerjaan (*jobs analysis*) dari tenaga kerja yang dibutuhkan. Tentukan kualifikasi akademik maupun kompetensi yang diperlukan. Contoh *jobs analysis* tersebut dapat menggunakan format yang berisi: *job*, *duty/sub duty* dan *task*.

Contoh analisis pekerjaan seorang teller sebuah bank adalah sebagai berikut:

Job : Teller sebuah bank

Duty : Memproses transaksi perbankan (tunai dan non tunai) untuk nasabah

Task :

- a. Menyapa nasabah yang datang dengan ramah dan memberikan *service excellence*
- b. Melakukan transaksi sesuai permintaan nasabah seperti: setoran, penarikan, transfer, *payment*, jual beli valas (valuta asing), dan sebagainya
- c. Menerima dan menyerahkan sejumlah uang sesuai dengan nominal transaksi
- d. Menyampaikan bukti transaksi
- e. Melakukan balancing akhir hari untuk seluruh transaksi
- f. Menyetorkan uang ke kasir/supervisor untuk disimpan di khasanah (*vault*)
- g. Membuat laporan transaksi sesuai dengan ketentuan

Kompetensi yang diperlukan:

- a. Menguasai proses transaksi di Teller dengan baik sesuai SOP (*Standard Operating Procedure*) bank
- b. Menguasai pengoperasian *cash register* sesuai SOP di bank
- c. Memahami produk perbankan
- d. Menguasai bahasa Indonesia dan bahasa Inggris dengan baik
- e. Berlaku ramah kepada setiap nasabah

Latar belakang pendidikan formal yang dipersyaratkan: memiliki ijazah S1.

Hasil analisis pekerjaan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat perkiraan (*forecasting*) kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, menurut Gaol (2014) hasil analisis pekerjaan juga dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, di antaranya: sebagai *input* untuk menyusun *job description*, sebagai sumber data untuk menyusun spesifikasi jabatan (*job specification*), sebagai bahan untuk menetapkan standar pencapaian hasil kerja (*job performance standard*), untuk dapat menetapkan materi pelatihan baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama, untuk menempatkan pegawai dalam suatu jabatan sehingga sesuai dengan minat dan kemampuan, digunakan untuk bahan penciptaan rencana pengembangan potensi pegawai, sebagai tolok ukur dalam penetapan imbalan bagi pemegang jabatan secara lebih adil.

3. *Forecasting* Kebutuhan SDM

Langkah berikutnya adalah *forecasting* atau meramal berapa kebutuhan SDM yang diperlukan oleh suatu organisasi/perusahaan. Setelah analisis pekerjaan dilakukan, maka *forecasting* kebutuhan SDM dapat dihitung. Perhitungan kebutuhan SDM dapat ditentukan berdasarkan: tujuan organisasi; rencana organisasi; perubahan produktivitas; perubahan struktur organisasi; perubahan dalam sistem yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan; *budget* yang tersedia untuk membiayai SDM.

4. Sumber SDM

Sumber SDM dapat memengaruhi kualitas dan kualifikasi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Misalnya jika sumbernya adalah dari Perguruan Tinggi terkemuka maka hampir dapat dipastikan bahwa SDM yang kelak diperoleh memiliki kualitas yang baik. Jika sumber SDM diperoleh melalui penyedia jasa tenaga kerja dan atau perusahaan

outsourcing, maka kualitas SDM yang diperoleh tergantung dari kredibilitas perusahaan penyedia tenaga kerja tersebut.

5. Waktu Rekrutmen

Langkah berikutnya adalah menentukan kapan waktu pelaksanaan rekrutmen akan dilakukan. Selain itu harus ditentukan pelaksanaan rekrutmen dengan cara apa, apakah *online test*, wawancara, psikotes, tes *logic*, tes kesehatan, dan sebagainya. Pilihan teknik rekrutmen tersebut berdampak pada unsur lain. Oleh karena itu perencanaan SDM harus secara eksplisit merencanakan kapan rekrutmen dan penyediaan pegawai akan dilaksanakan.

6. *Training*

Dalam perencanaan SDM *training* merupakan suatu keharusan. *Training* merupakan kebutuhan seluruh karyawan sebagai salah satu pemenuhan *people development*. Karyawan yang sudah direkrut harus selalu dibina dan diarahkan *career path* atau jenjang karirnya sesuai dengan talenta dan kompetensinya. Mengutip istilah Stephen R. Covey dalam *The 7 Habits of Highly Effective People* yang senantiasa mengajarkan “*sharpen the saw*”, maka *training* merupakan salah satu cara untuk mengasah gergaji (mengasah ilmu).

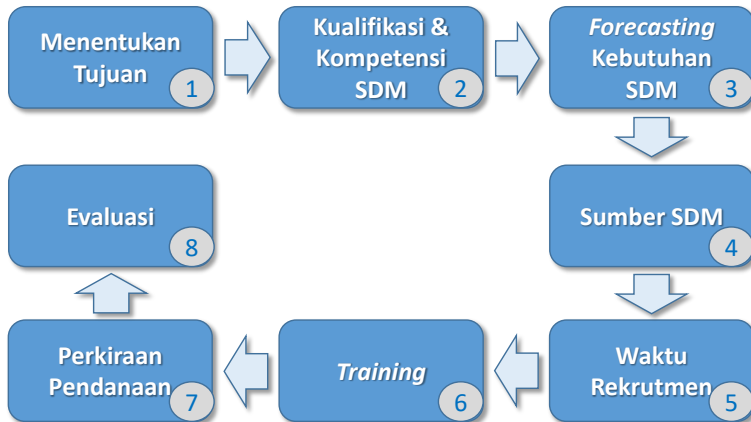
7. Perkiraan pendanaan

Perkiraan pendanaan sangat penting karena akan memengaruhi perencanaan SDM. Kualitas dan kuantitas SDM yang diperoleh sangat ditentukan oleh *budget* yang tersedia untuk mendapatkan SDM tersebut. Misalnya dana yang dibutuhkan untuk gaji seorang manajer tentunya akan berbeda dengan gaji untuk seorang staf di perusahaan yang sama.

8. Evaluasi

Setelah langkah-langkah perencanaan SDM dilaksanakan, maka Langkah terakhir melakukan evaluasi. Evaluasi berfungsi untuk memastikan apakah tujuan perencanaan yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik sesuai harapan, atau belum. Hasil evaluasi dijadikan *feedback* untuk perbaikan dan peningkatan di masa yang akan datang.

Langkah-langkah perencanaan SDM yang dijelaskan di atas dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini:



Gambar 2.2. Langkah-langkah Perencanaan SDM

Langkah-langkah perencanaan SDM pada gambar 2.2 tersebut mengalir dari kotak nomor 1 hingga kotak nomor 8. Jika pada langkah nomor 8 dari hasil evaluasi diperlukan lagi proses tambahan atau ada proses yang harus diulang karena kurang sesuai, maka hal tersebut tetap boleh dilakukan. Proses atau tahapan tersebut fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

F. KEUNGGULAN PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM memiliki banyak keunggulan yang sangat membantu dalam setiap proses manajemen SDM. Dengan berbagai keunggulan tersebut maka setiap proses yang sudah direncanakan sebelumnya akan terhindar dari berbagai risiko bisnis maupun operasional yang mungkin terjadi. Menurut Kaila (2005), keunggulan tersebut di antaranya adalah:

1. Kebutuhan SDM: perencanaan yang baik dapat membantu manajemen untuk mengantisipasi kekurangan dan kelebihan SDM serta mengembangkan cara untuk menghindari atau memperbaiki masalah SDM sebelum menjadi serius.

2. Rekrutmen dan seleksi: kebutuhan SDM yang tepat memungkinkan organisasi untuk menentukan sumber rekrutmen yang tepat. Dengan rekrutmen yang tepat dapat dilakukan seleksi yang tepat pula. Seleksi yang tepat dapat dilakukan dengan prosedur yang tepat dan tergantung pada kebutuhan pekerjaan. Dengan seleksi yang tepat maka dapat diperoleh SDM yang tepat pula.
3. Penempatan SDM yang tepat: dengan perencanaan yang baik, SDM akan ditempatkan di unit kerja yang sesuai dengan kompetensi, *skills*, *passion*, keahlian dan kemampuannya. Penempatan yang tepat dapat memberi kepuasan kerja dan meningkatkan efisiensi kerja bagi SDM tersebut. Hal ini tentunya akan memberikan *added value* bagi organisasi/perusahaan.
4. Penilaian kinerja: penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan jika dikaitkan dengan pekerjaan mereka. Untuk itu diperlukan pengukuran yang standar misalnya dengan KPI (*Key Performance Indicator*) atau alat ukur yang lain sehingga penilaian bisa objektif.
5. Promosi: dari hasil penilaian kinerja yang terukur dapat memastikan promosi yang tepat dari karyawan dalam organisasi dengan mengidentifikasi karyawan yang pantas mendapatkan posisi dan gaji yang lebih tinggi. Hal ini akan terwujud jika sebelumnya sudah dibuat perencanaan SDM tentang kriteria dan persyaratan promosi.
6. Pelatihan: dalam perencanaan SDM senantiasa dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan untuk setiap personel. Jika personel tidak memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, maka organisasi dapat membantu untuk memberikan pelatihan yang sesuai dengan rencana pengembangan karirnya.
7. Transfer: perencanaan SDM yang matang dapat membantu dalam memecahkan situasi kelebihan personel di satu departemen dan kekurangan personel di departemen lain dengan melakukan transfer pada waktu yang tepat.
8. Pengembangan karir: perencanaan SDM dilakukan dengan mempertimbangkan rencana jangka panjang organisasi. Rencana tersebut diberitahukan kepada anggota organisasi, yang pada gilirannya membantu karyawan untuk merencanakan karir mereka dengan baik sesuai dengan *passion* dan *career path* mereka.

9. Pengembangan organisasi: pengembangan organisasi terjadi ketika ada hasil yang lebih baik dalam bentuk produktivitas atau efisiensi yang lebih tinggi. Dengan perencanaan yang baik dapat menghindari kelebihan atau kekurangan SDM dalam organisasi. Organisasi dengan jumlah SDM yang tepat dan berkualitas, dengan mudah dapat menghindari/mengatasi masalah produktivitas yang rendah, ketidakhadiran, konflik antar departemen, penolakan terhadap perubahan, dan sebagainya.
10. Motivasi: dengan perencanaan yang matang maka SDM akan diberikan tugas sesuai dengan kualifikasi dan keahlian mereka. Hal ini tentunya menjadi motivasi bagi mereka dalam mengerjakan setiap tugas, sehingga hampir dapat dipastikan hasilnya akan optimal karena dikerjakan dengan suka cita.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey, Stephen R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press. USA
- Ekwoaba, J., Ikeije, U.U. and Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 22-33.
- Gaol, L. CHR Jimly (2014). *A to Z Human Capital-Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Gennard, J. and Judge, G. (2010). *Employee Relations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- George, V. (2019). The role of human resource planning in the human resource network. *International Journal of Creative Research Thought*, 23(20), 1-12.
- Kaila, H.L. (2005). *Human Resource Management*. Delhi: Kalpaz Publications. Pp.25-27.
- Mailh, C.G. (2015). *Assessing the role of staffing on the performance of micro finance organizations*, Master's Thesis, Centria University of Applied Sciences.
- Nurzaman, Hidayat, D., Subarto (2020). *Perencanaan SDM*. Unpam Press. Tangerang Selatan.
- Saddam, A.K. and Mansor, N.N. (2015). The role of recruitment and selection practices in the organizational performance of Iraqi oil and gas sector: a brief literature review, *Review of European Studies*, Vol. 7 No. 11, pp. 348-358.
- Saviour, A.W., Kofi, A., Yao, B.D. and Kafui, L. (2016). The impact of effective recruitment and selection practice on organizational performance (a case study at University of Ghana), *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 16 No. 11, pp. 25-34.

PROFIL PENULIS



Ani Kusumaningsih, S.T., M.M.

Penulis lahir di kota reog Ponorogo dan mengenyam pendidikan SD hingga SMA di sana. Kemudian melanjutkan pendidikan sarjana (S1) di Teknik Arsitektur, Universitas Udayana, Bali hingga lulus pada tahun 1995 dan lulus dari Magister Manajemen (S2) dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Pamulang pada tahun 2017. Saat ini penulis sedang menjalani kuliah di Universitas Padjadjaran,

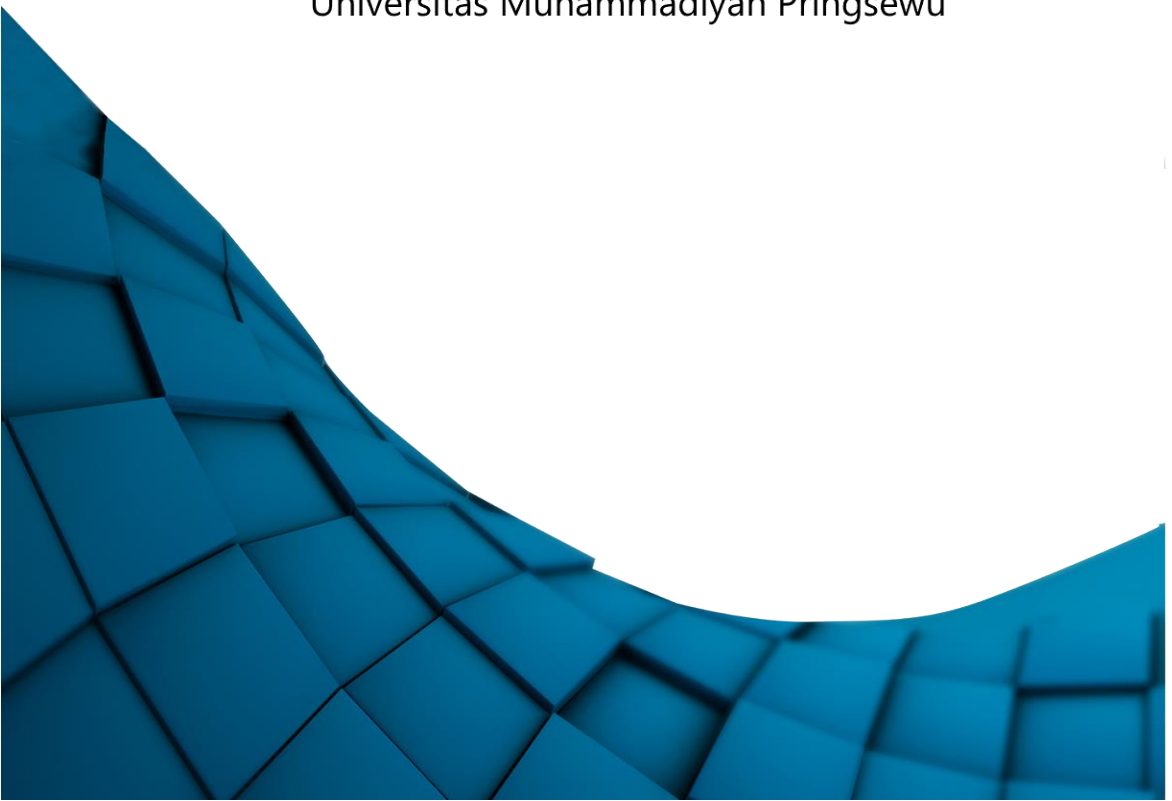
Bandung untuk program doktoral (S3). Sejak tahun 2017 penulis menjadi dosen tetap di Prodi Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang. Sebelumnya penulis pernah berkarir di konsultan perencanaan dan kontraktor di Bali selama 7 tahun serta di Bank Permata selama 24 tahun. Saat di Bank Permata pernah dibimbing oleh para CIO Standard Chartered Bank dari berbagai negara. Book chapter yang pernah ditulis adalah Konsep Dasar Manajemen Kesehatan, Pengantar Penelitian Pendidikan, Lembaga Keuangan Bank & Non Bank, Portofolio dan Investasi serta Strategi Pengembangan Bisnis: Teori dan Implementasi.



BAB 3

ANALISIS JABATAN

Kohar, S.E., M.M
Universitas Muhammadiyah Pringsewu



Jabatan merupakan identitas organisasional yang dirancang untuk memudahkan pencapaian kinerja organisasi. Jabatan juga mencerminkan kewajiban dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan-menentukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk ke dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, analisis jabatan sangat perlu dilakukan sebagai sebuah langkah strategis dalam manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan. Analisis jabatan dapat diumpamakan sebagai blue print dalam perencanaan MSDM, dikarenakan masing-masing jabatan merupakan bangunan dasar yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang luas (Taggala, 2015).

Analisis jabatan adalah alat adalah alat yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia dalam merancang dan mengevaluasi pekerjaan. Analisis jabatan memberikan gambaran yang objektif tentang pekerjaan dan memberikan informasi mendasar untuk mendukung semua kegiatan sumber daya manusia yang lain seperti; rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan. sumber daya manusia (Setiawan., 2022).

Analisis jabatan merupakan upaya eksplorasi/penjelajahan secara sistematis, mengenai tanggungjawab, tugas-tugas, keterampilan, akuntabilitas, lingkungan kerja dan persyaratan kemampuan untuk mengisi suatu jabatan/pekerjaan tertentu serta keterampilan fisik dan emosional untuk jabatan tertentu. Semua faktor itu menentukan apa yang disyaratkan oleh suatu jabatan/pekerjaan dan apa yang harus dimiliki karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara baik.

Analisis jabatan berkontribusi efektif untuk menilai kebutuhan pelatihan dan kinerja pada karyawan yang sekarang sedang menjabat. Proses analisis jabatan menjadi dasar untuk mendesain dan mengembangkan kebijakan dan strategi untuk memenuhi sasaran dan tujuan organisasi. Analisis jabatan juga dapat digunakan sebagai acuan dalam menetapkan besaran upah dan kebijakan keuangan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

A. DEFINISI ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan adalah sebuah alat yang di gunakan oleh perusahaan untuk mendesign dan mengevaluasi sebuah jabatan (Khystria, 2014). Analisis

jabatan juga memberikan gambaran yang objective mengenai suatu pekerjaan sehingga memberikan informasi yang fundamental untuk mendukung semua aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pengukuran kinerja dan pemberhentian (Taggala, 2015). Analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) juga di definisikan sebagai penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik, Hanggraeni (2012).

Analisis jabatan merupakan bagian penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya.

B. TUJUAN DAN MANFAAT ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan dilakukan dengan tujuan

1. Menetapkan spesifikasi karyawan

Melalui analisis jabatan, dapat di tetapkan persyaratan kepegawaian serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki suatu jabatan agar pekerjaan terlaksana dan berhasil. Pada umumnya persyaratan terdiri persyaratan akademik (pendidikan dan ketrampilan tertentu yang harus di miliki) serta non akademik (lokasi rumah berdekatan dengan perusahaan, status pernikahan, dan sebagainya).

2. Menentukan kebutuhan pelatihan

Analisis jabatan dapat digunakan untuk mengetahui jenis kemampuan maupun keahlian yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat ditentukan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut dalam membantu pelaksanaan pekerjaannya.

3. Menentukan peringkat

Melalui analisis jabatan dapat diketahui bobot dari suatu jabatan sehingga dapat dinilai dan dibandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya, dan dapat disusun peringkat jabatan dalam organisasi.

4. Mengembangkan metode

Melalui analisis jabatan perbaikan terhadap berbagai metode kerja dalam suatu jabatan dapat dilakukan.

5. Penilaian Kinerja

Melalui analisis jabatan dapat ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga penilaian kinerja karyawan akan lebih mudah. (Sugijono, 2016)

Manfaat dari analisis jabatan adalah:

1. Analisis jabatan memberikan gambaran objektif tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Selain itu, gambaran yang objektif digunakan untuk menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
2. Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong maupun yang menghambat kualitas kerja karyawan yang bersumber dari internal maupun eksternal.
3. Merencanakan keterbutuhan SDM di masa datang.
4. Menyesuaikan lamaran pekerjaan yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia. Perusahaan dapat membuat data base pelamar sesuai dengan analisis jabatan yang dilakukan, sehingga pada saat perusahaan membutuhkan tidak membutuhkan proses rekrutmen kembali.
5. Membantu dalam menentukan kebijakan MSDM diantaranya perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir. Analisis jabatan dapat mengevaluasi apakah karyawan saat ini sudah memenuhi spesifikasi keahlian yang memadai ataukah membutuhkan pelatihan karena masih ada kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.
6. Menentukan kriteria penilaian kinerja yang realistis yaitu kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan berhasil dikerjakan dengan baik,
7. Berperan dalam penempatan karyawan agar sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan.
8. Mengidentifikasi hubungan atau jenjang tanggung jawab baik secara vertikal (atasan dan bawahan) dan secara horizontal (rekan sejawat)
9. Memudahkan dalam mendesain ulang terutama bila terjadi merger, akuisisi, dan perampingan organisasi.

10. Menjadi landasan dalam menentukan standar gaji dan upah untuk masing-masing jabatan sesuai dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban, dan spesifikasi jabatan yang spesifik.

C. PROSES ANALISIS JABATAN

Melakukan analisis jabatan merupakan pekerjaan yang tidak sebentar dan tidak mudah. Perusahaan perlu merencanakan dengan tepat alokasi sumber daya manusia dan waktu yang di perlukan. Sebelum melakukan analisis jabatan perusahaan perlu memastikan terlebih dahulu a) maksud dari analisis jabatan, b) menentukan kebutuhan dan output yang diinginkan dari analisis jabatan. c) siapa yang akan melakukan analisis jabatan, bisa dilakukan oleh departemen HR atau konsultan dari luar perusahaan d) bagaimana melakukan proses analisis jabatan melalui pendekatan terencana tentang bagaimana melakukan keseluruhan proses adalah perlu untuk menginvestigasi suatu jabatan spesifik. Hal ini dilakukan agar proses analisis jabatan dapat memberikan informasi yang memadai bagi perencanaan SDM perusahaan.

Dessler (2013) mengemukakan proses dalam analisis jabatan sebagai berikut:

1. Menganalisa Spesifikasi Jabatan.

Proses berisi berbagai aktivitas untuk mendapatkan informasi mengenai nama pekerjaan, jenis jabatan, departemen, divisi, jenjang hirarki dan informasi lain yang biasanya terkait informasi awal mengenai jabatan yang sedang di analisis. Proses ini juga untuk menentukan hal-hal yang berkaitan lokasi/tempat, ringkasan jabatan, tugas-tugas yang termasuk di dalamnya, kondisi kerja, kemungkinan risiko dan mesin yang digunakan, alat kerja, perlengkapan dan bahan yang digunakan oleh karyawan maupun calon yang akan direkrut.

2. Melakukan *Job Summary*

Proses ini merupakan aktivitas dalam mendapatkan informasi lebih detail mengenai jabatan tertentu termasuk mendapatkan kualifikasi manusia yang diperlukan dalam mengemban jabatan. Termasuk di dalamnya adalah tingkat pendidikan, pengalaman, pengambilan keputusan, pelatihan, inisiatif, keterampilan memimpin, keterampilan fisik, keterampilan komunikasi, tanggungjawab, akuntabilitas, karakteristik dan

emosi. Faktor-faktor tersebut berbeda-beda tergantung pada tipe, tingkat senioritas, industri dan risiko yang menyertai jabatan

3. Menetapkan Tanggung Jawab Jabatan (*Responsibility & Duties*)

Proses ini secara khusus melakukan inventarisir tanggung jawab dan jenis aktivitas apa saja yang harus dilakukan oleh sebuah jabatan. Termasuk menetapkan jenjang pertanggung jawaban, Sistem dan Prosedur dalam melaksanakan pekerjaan, *Key Performace Indicator* (KPI) pada setiap aktivitas termasuk merencanakan bentuk evaluasi dan KPI yang sudah ditentukan.

4. Hubungan / Relationship

Pada tahapan ini, analisis jabatan termasuk menetapkan hubungan baik internal dan eksternal. Hubungan internal dapat bersifat vertikal dan horizontal, yaitu melapor kepada, mengawasi dan bekerja sama. Hubungan eksternal berkaitan dengan pihak di luar perusahaan.

5. Situasi Kerja (*Working Condition*)

Pada proses ini, analisis jabatan menetapkan kondisi fisik tempat kerja yang berkaitan dengan kelancaram pekerjaan dan kenyamanan karyawan termasuk mesin dan peralatan yang di butuhkan.

6. Job Spesifikasi (Job Spesification)

Pada proses ini, perlu di tetapkan kualifikasi umum dan khusus yang harus dimiliki karyawan pada jabatan tertentu. Kualifikasi umum menyangkut pendidikan minimum yang disyaratkan, pengetahuan dan ketrampilan khusus yang harus dimiliki, kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan diperoleh baik dari praktik maupun latihan kerja yang mencakup keahlian mental, fisik, sosial, dan pengalaman kerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Kualifikasi khusus menyangkut bakat yang dimiliki, kepribadian, kemampuan pengendalian diri, minat kerja, kesehatan fisik dan mental, jenis kelamin yang serasi untuk menyelesaikan tugas analisis jabatan meliputi investigasi mendalam dengan tujuan untuk mengendalikan keluaran (output), yakni pekerjaan dilakukan dengan baik. Proses ini bermaksud membantu untuk menemukan apa yang dipersyaratkan pada suatu departemen dan apa yang harus dilakukan calon karyawan.

D. METODE PENGUMPULAN INFORMASI ANALISIS JABATAN

Rincian informasi yang dikumpulkan lewat analisis jabatan memainkan peran penting untuk mengendalikan keluaran (output) pada jabatan tertentu. Penentuan keberhasilan suatu jabatan tergantung pada analisis jabatan yang tidak bias, tepat dan menyeluruh. Analisis jabatan juga membantu dalam merekrut orang yang tepat pada jabatan tertentu. Analisis jabatan tidak hanya melibatkan petugas yang berwenang melakukan analisis jabatan, namun juga karyawan yang menjabat. Oleh karena itu menentukan metode yang tepat dalam mendapatkan informasi sangat penting.

Sugijono (2016) Suthar (2014) mengemukakan metode – metode yang dapat digunakan dalam mendapatkan informasi yang di perlukan dalam analisa jabatan, yaitu:

1. Metode Wawancara

Metode wawancara (*interview*) merupakan metode yang efektif dan akurat untuk mengumpulkan informasi. Wawancara harus dilakukan dengan orang yang menduduki jabatan yang sedang di analisis. Wawancara dilakukan oleh karyawan yang berwenang melakukan proses analisis jabatan mewawancarai penyelia (*supervisor*) dan orang yang menduduki jabatan yang akan dianalisis (*job holder*). Hasil wawancara seharusnya dapat digunakan untuk mengetahui tugas-tugas, aktifitas kerja, beban kerja, tanggungjawab, dan syarat-syarat lain dalam jabatan tertentu. Kelemahan metode ini yaitu membutuhkan banyak waktu (*time consuming*) dan mungkin narasumber memberikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi kerja yang sebenarnya sehingga keterangan menjadi bias. Untuk menghindari hal ini, perusahaan dapat menggunakan konsultasi dari luar yang mampu melakukan proses wawancara dengan objektive karena tidak mengenail karyawan yang di wawancarai,

2. Metode Diskusi Panel

Metode diskusi panel para ahli (*panel of experts*) yaitu mengumpulkan para ahli misalnya manajer senior, konsultan, dan pekerja senior untuk dimintai informasi yang dibutuhkan mengenai jabatan tertentu. Metode ini dapat mengurangi bias karena informasi dikumpulkan dari banyak pihak baik dari internal maupun eksternal. Kelemahan metode ini adalah membutuhkan banyak waktu dan biaya.

3. Metode Kuesioner

Metode daftar pertanyaan/kuesioner (*questionnaire*) yaitu mengirimkan sejumlah kuesioner kepada orang yang menduduki jabatan yang akan dianalisis (*job holder*) untuk mengisi kuesioner dan menjelaskan tugas-tugas, aktifitas kerja, dan tanggung jawab yang mereka emban. Kelemahan metode ini yaitu kemungkinan kesalahan responden dalam memahami pertanyaan dalam kuesioner, kuesioner tidak diisi dengan lengkap sehingga informasi yang terkumpul tidak akurat.

4. Metode Buku Harian

Metode buku harian kerja (*diary/ log book*) yaitu meminta pemangku jabatan (*job holder*) untuk mengisi buku harian setiap hari dengan mencatat apa saja aktifitas dan tugas-tugas yang mereka lakukan. Metode ini dapat memberikan gambaran yang lengkap mengenai suatu jabatan tertentu, sehingga informasi yang diperoleh akurat karena semua aktifitas dicatat. Kelemahan metode ini adalah bila karyawna/informasi lupa mengisi buku harian sehingga informasi yang terkumpul tidak lengkap.

5. Metode Observasi

Metode pengamatan (*observation*) dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktifitas-aktifitas kerja, tugas, dan tanggungjawab yang dilakukan dan diemban oleh pemangku jabatan. Metode ini sangat berguna bila analis dan pemangku jabatan memiliki hambatan bahasa karena perbedaan bahasa yang mereka kuasai. Kelemahan metode ini bila analis melewatkan aktifitas tertentu dan tidak mengamati semua aktifitas kerja, sehingga informasi yang terkumpul tidak lengkap. (Hanggraeni, 2012)

E. HASIL DARI ANALISIS JABATAN

Hasil dari analisis jabatan yang dilakukan dapat di tuangkan dalam bentuk

1. Deskripsi jabatan/ uraian pekerjaan/ gambaran jabatan (*job description*)

Job Description merupakan suatu catatan yang sistematis mengenai tugas maupun tanggung jawab pada jabatan tertentu, ditulis berdasarkan fakta yang telah ada dan penting sekali untuk dibuat yang nantinya akan berguna untuk menghindari kesalahpahaman dan ketidak jelasan tugas dan batasan tanggung jawab. *Job Description* dapat berisi; a) Identifikasi

jabatan yang terdiri dari nama jabatan, nama jabatan yang setara, dan kode jabatan. b) Sifat jabatan yang terdiri dari uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain, pengawasan yang diperlukan, peralatan/ mesin yang digunakan, kondisi kerja, dan istilah khusus yang perlu diketahui, c) Kualifikasi/ persyaratan pemangku jabatan yang terdiri dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, d) Penjelasan mengenai hubungan dengan jabatan lain, e) Pengawasan apa yang perlu dilakukan serta f) Serta keadaan lingkungan tempat bekerja.

2. Spesifikasi jabatan (*job specification*)

Job Specification merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang akan menduduki suatu jabatan, supaya dia dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal atau merupakan pernyataan mengenai kualitas minimal seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang meliputi a) syarat umum terdiri dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian kerja, dan pengetahuan kerja. b) syarat khusus terdiri dari kondisi fisik, jenis kelamin, bakat, minat, emosi, dan lain-lain.

3. Klasifikasi/penggolongan jabatan (*job classification*) yaitu penggolongan jabatan-jabatan berdasarkan; a) Klasifikasi tugas (*duty classification*) berdasarkan tugas dan tanggung jawab jabatan. b) Klasifikasi peringkat (*rank classification*) berdasarkan peringkat kepangkatan.

4. Desain/ rancangan pekerjaan (*job design*)

Job Design merupakan suatu rancangan aktifitas dalam suatu jabatan tertentu. Rancangan pekerjaan dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dapat dibuat secara detail maupun rinci. Bagi perusahaan yang sudah memiliki struktur organisasi dapat melakukan penyesuaian dan rancang ulang pekerjaan (*job redesign*), sehingga dapat disusun perluasan jabatan (*job enlargement*) dan pengkayaan jabatan (*job enrichment*) serta nilai jabatan (*job value*).

- a. *Job Enlargement* atau perluasan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara horizontal. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya.

- b. *Job Enrichment* atau pengkayaan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara vertikal melalui penambahan wewenang dan tanggung jawab secara vertikal.
- c. *Job Value* merupakan nilai jabatan merupakan bobot dari suatu jabatan yang diperoleh dengan membandingkan isi jabatan (*job content*) dengan persyaratan jabatan
- d. *Job Evaluation* atau evaluasi jabatan adalah menbandingkan antara (*job specification*) dari suatu jabatan tertentu dengan jabatan lainnya.

F. PERAN ANALISIS JABATAN DALAM MSDM

Analisis jabatan memiliki peran sangat penting dalam MSDM, diantaranya untuk:

1. Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai.
 Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan. Analisis jabatan atau analisis pekerjaan mempunyai peranan yang penting dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan. Melalui analisis jabatan atau analisis pekerjaan akan diperoleh informasi dan fakta-fakta yang lengkap mengenai setiap pegawai atau karyawan, kedudukan dan pekerjaan atau tugasnya di dalam suatu organisasi. Dengan adanya analisis jabatan atau analisis pekerjaan, maka kualifikasi karyawan yang dibutuhkan dapat diketahui dan diprediksi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wijaya & Susanti (2017), bahwa "Analisis jabatan atau analisis pekerjaan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan kerja dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan dan sifat individu) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas."
2. Analisis jabatan Untuk *Human Resource Planning*.
 Setiap pekerjaan membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia yang efektif harus mempertimbangkan persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan termasuk di dalamnya proses

rekrutmen dan seleksi. Penggunaan job description dan job specification yang tidak lagi up to date menyebabkan perekrutan karyawan tidak jelas.

3. *Human resource development.*

Job specification berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan HRD apabila suatu pekerjaan membutuhkan pengetahuan, keterampilan pengetahuan tertentu, dan seorang karyawan yang menduduki jabatan tersebut tidak mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan, maka karyawan tersebut hendaknya mendapatkan training atau diadakan pengembangan karyawan,

4. *Kompensasi*

Sebelum menentukan nilai pekerjaan dalam bentuk uang maka nilai relatif untuk pekerjaan tertentu pada sebuah perusahaan harus diketahui terlebih dahulu. Semakin besar/berat tugas dan tanggung jawabnya semakin bernilai pekerjaan itu. Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang lebih tinggi/ besar juga mempunyai nilai yang lebih tinggi.

5. *Safety & Health*

Informasi yang didapat dari analisis jabatan juga diperlukan untuk menentukan berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan masalah keamanan dan kesehatan kerja. Karyawan mungkin memerlukan informasi khusus mengenai bahaya yang dapat terjadi pada saat bekerja.

6. *Employee & Labour Relation*

Analisis jabatan di pergunakan untuk mempertimbangkan promosi, transfer ataupun penurunan pangkat, deskripsi jabatan menyediakan suatu komparasi bakat/ kemampuan.

7. *Human resource research*

Analisa jabatan dapat digunakan sebagai salah satu sumber data pada riset di bidang HRD

8. *Equal employment*

Pelaksanaan analisis jabatan yang baik sangat mendukung legalitas praktek/pelaksanaan. Analisis jabatan diperlukan, misalnya untuk membela keputusan yang berkaitan dengan transfer, promosi maupun penurunan jabatan.

G. ALAT BANTU DALAM PROSES ANALISIS JABATAN

Pada era digital, proses analisis jabatan dapat dilakukan menggunakan software maupun alat bantu sistem yang sudah tersistemisasi. Alat bantu ini akan mempermudah dalam pemilihan dan penggolongan informasi, bahkan dapat membantu dalam menentukan *job value*, Alat yang dapat digunakan diantaranya:

1. Model O*Net

Merupakan model yang membantu manajer atau analis pekerjaan dalam membuat daftar data terkait pekerjaan untuk sejumlah besar pekerjaan secara bersamaan. Model ini akan mengumpulkan dan merekam data dasar dan awal termasuk persyaratan pendidikan, persyaratan fisik dan persyaratan mental dan emosional sampai batas tertentu. Ini juga menghubungkan tingkat kompensasi dan tunjangan, tunjangan dan keuntungan yang akan ditawarkan kepada calon kandidat untuk pekerjaan tertentu.

2. Model FJA (*Functional Job Analysis*)

FJA adalah singkatan dari Analisis Pekerjaan Fungsional dan membantu dalam mengumpulkan dan merekam data terkait pekerjaan ke tingkat yang lebih dalam. Model ini digunakan untuk mengembangkan pernyataan terkait tugas. Dikembangkan oleh Sidney Fine dan rekan-rekannya, teknik ini membantu dalam menentukan kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang terlibat dalam pekerjaan tertentu. Teknik berorientasi kerja ini bekerja atas dasar keterkaitan data pekerjaan di mana kompleksitas pekerjaan ditentukan pada skala berbagai skor yang diberikan untuk pekerjaan tertentu. Skor yang lebih rendah mewakili kesulitan yang lebih besar.

3. Model PAQ (*Position Analysis Questionnaire*)

PAQ mewakili Kuesioner Analisis Posisi. Teknik yang terkenal dan umum digunakan ini digunakan untuk menganalisis suatu pekerjaan dengan mengisi kuesioner oleh pemegang jabatan dan atasan mereka. Dirancang oleh analis pekerjaan yang terlatih dan berpengalaman, prosesnya melibatkan wawancara dengan para ahli dan karyawan materi pelajaran dan mengevaluasi kuesioner atas dasar tersebut.

4. Model F-JAS

Merupakan Sistem Analisis Pekerjaan Fleishman. Model ini menggunakan pendekatan dasar dan umum untuk menemukan elemen umum dalam pekerjaan yang berbeda termasuk kemampuan verbal, kemampuan penalaran, generasi ide, kemampuan kuantitatif, perhatian, kemampuan spasial, visual dan kemampuan sensorik lainnya, manipulatif kemampuan, waktu reaksi, analisis kecepatan, fleksibilitas, karakteristik emosional, kekuatan fisik, kemampuan persepsi, keterampilan komunikasi, memori, daya tahan, keseimbangan, koordinasi dan kemampuan kontrol gerakan.

5. Model Kompetensi

Model ini berbicara tentang kompetensi karyawan dalam hal pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, keahlian dan kinerja serta membantu dalam memahami apa yang dibutuhkan calon kandidat pada saat masuk dalam organisasi pada penunjukan tertentu dalam lingkungan dan jadwal kerja tertentu. Model ini mencakup beberapa elemen dasar seperti kualifikasi, pengalaman, pendidikan, pelatihan, sertifikasi, lisensi, persyaratan hukum dan kemauan seorang kandidat.

6. Pemindaian Pekerjaan

Teknik ini mendefinisikan dinamika kepribadian dan menyarankan model pekerjaan yang ideal. Namun, itu tidak membahas kompetensi individu seperti kecerdasan, pengalaman atau karakteristik fisik dan emosional dari seorang individu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Fine & Genkate (2014)

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Fine, S. A., & Getkate, M. (2014). *Benchmark tasks for job analysis: A guide for functional job analysis (FJA) scales*. Psychology Press.
- Kshatriya, S. (2016). Linkage of job analysis to performance management: a case study. *Journal Homepage: <http://www.ijmra.us>*, 6(9).
- Setiawan, I. (2022). Analisis Jabatan Sebagai Dasar Rekrutmen Untuk Peningkatan Kinerja Supervisor (Studi Kasus di PT. Sukses Anugrah Sejahtera). *Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 10(1), 83-97.
- Sugijono, S. (2016). Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa dan Sosial*, 12(1).
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Taggala, M., Psi, S., & Si, M. (2015). Analisis Jabatan. *Sleman: Kurnia Global Publishing*.
- Wijaya, H., & Susanty, E. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah kabupaten musi banyuasin (studi kasus dinas pertambangan dan energi kabupaten musi banyuasin). *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 40-50.

PROFIL PENULIS



Kohar, S.E., M.M. adalah anak keempat dari bapak Murni. MH. dan ibu Alina. Penulis lahir di Garuntang tanggal 4 November tahun 1990. Pada tahun 2002 penulis menyelesaikan sekolah dasar di SD Negeri Neglasari, pada tahun 2005 menyelesaikan jenjang sekolah menengah pertama di SMP Negeri 1 Talang Padang, pada tahun 2009 menyelesaikan pendidikan di jenjang sekolah menengah atas di SMK YPT Pringsewu - Lampung, pada tahun 2015 menyelesaikan

Pendidikan Strata 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Bangsa - Bekasi, pada tahun 2017 menyelesaikan Pendidikan Strata 2 di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Bandar Lampung, dan saat ini menjadi mahasiswa Fakultas Syariah di Universitas Muhammadiyah Pringsewu - Lampung semester VII. Sejak tahun 2017 sampai saat ini penulis bekerja sebagai Dosen Tetap pada Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Pringsewu - Lampung. Dalam kesempatan ini, buku ini merupakan Buku perdana yang penulis buat. Dengan harapan semoga dapat konsisten memberikan kontribusi pada judul-judul buku berikutnya.

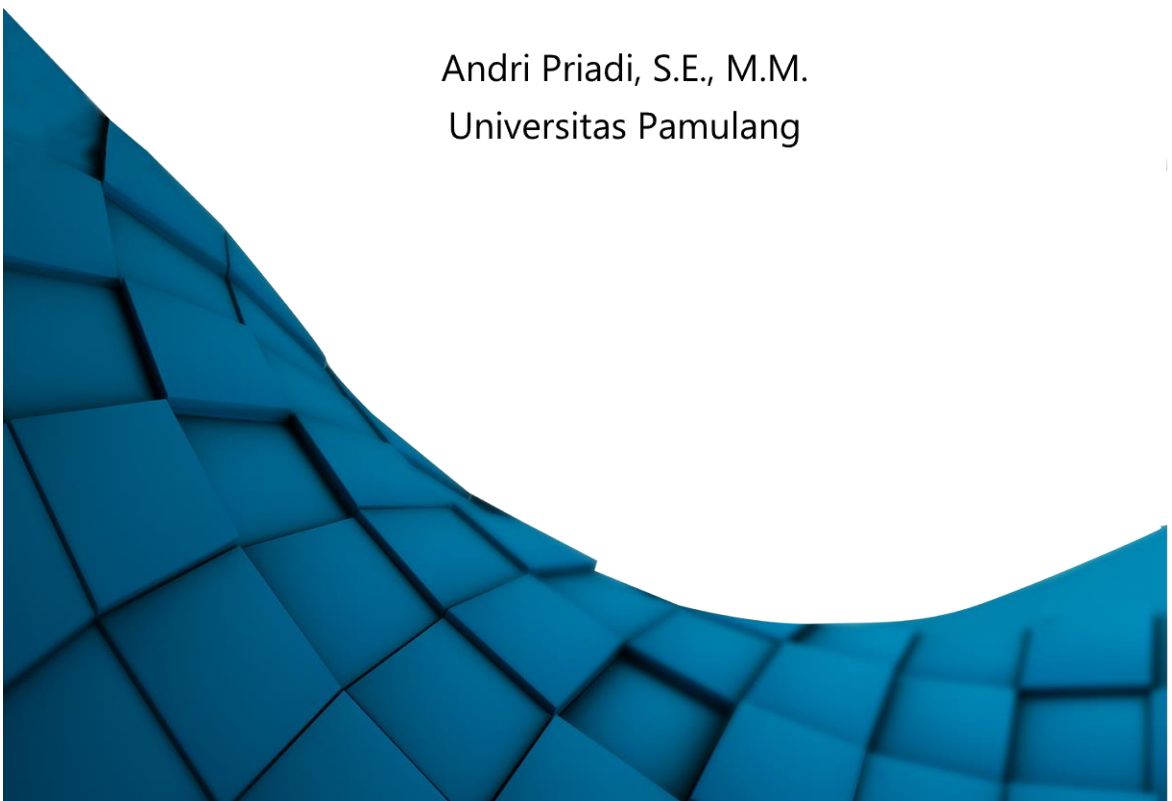


BAB 4

SELEKSI SUMBER DAYA

MANUSIA

Andri Priadi, S.E., M.M.
Universitas Pamulang



A. PENGERTIAN SELEKSI

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan atau memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi. Dengan terpilihnya karyawan setelah melalui tahap seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya. Proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan. Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu:

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting, karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting, karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

Definisi seleksi menurut beberapa ahli dalam buku karangan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 52) adalah sebagai berikut:

1. Menurut James A. F Stoner, proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.
2. Menurut Dale Yoder, seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan di bagi menjadi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
3. Malayu S. P Hasibuan menjelaskan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan

pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima dan ditolak untuk menjadi karyawan pada perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Untuk menghindari atau meminimalkan terjadinya kesalahan yang tidak diinginkan ada beberapa hal yang harus diperhatikan sebelum melakukan proses seleksi, antara lain:

1. Menyiapkan tenaga SDM

Maksudnya yaitu menyiapkan tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi. Dalam hal ini SDM yang memenuhi kualifikasi sebagai ketua tim maupun anggota, baik dari segi jumlah, kemampuan, keahlian, pengalaman maupun pendidikannya. Disamping itu, juga harus memiliki loyalitas, etika dan moral yang baik. Hal ini perlu disiapkan agar jangan sampai terjadi proses seleksi ada yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan.

2. Menyiapkan peralatan yang akan digunakan

Yaitu menyiapkan peralatan tes yang akan digunakan. Peralatan ini penting agar tes yang dilakukan memenuhi harapan yang diinginkan, tersedianya peralatan tes akan memberikan kenyamanan kepada peserta tes untuk menjawab tes-tes yang diberikan. Demikian juga dengan alat-alat tes yang digunakan haruslah memenuhi standar tes, sehingga hasilnya maksimal.

3. Menyiapkan waktu

Yaitu dalam mengikuti tes peserta diberikan waktu sesuai dengan tahapan tes yang akan dilakukan. Artinya masing-masing tes memiliki waktu tertentu mulai dari tes umum, psikotes, wawancara atau tes praktik.

4. Menyiapkan tahapan seleksi.

Yaitu ada tahapan atau prosedur seleksi yang harus dilalui mulai dari calon pelamar mengikuti tes pertama sampai diterima. Prosedur ini dibuat untuk menentukan kelulusan pelamar, apakah sistem yang dibuat dengan sistem gugur, yaitu pelamar yang tidak lulus pada tahap tertentu tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya.

5. Persiapan proses seleksi ini harus dilakukan secara lengkap.

Artinya jika sudah dipersiapkan secara matang segala persiapan yang di atas maka barulah tahapan pelaksanaan tes dimulai. Dengan demikian

diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut Drs. Manullang ada dua metode atau golongan cara seleksi yakni:

1. Metode seleksi Ilmiah

Adalah seleksi yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria spesifikasi dan standar-standar tertentu. Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan memperoleh karyawan yang memiliki kualifikasi dan penempatan yang tepat sehingga pembiasaan dan perkembangannya relatif lebih mudah. Kualifikasi-kualifikasi seleksi ilmiah yaitu:

- a. Umur
- b. Keahlian
- c. Kesehatan
- d. Pendidikan
- e. Jenis Kelamin
- f. Bakat
- g. Pengalaman Kerja
- h. Kejujuran
- i. Kedisiplinan
- j. Inisiatif.

2. Metode seleksi Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan pada kriteria atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Ada 3 alasan utama memilih karyawan yang tepat:

- a. Prestasi perusahaan sebagai besar selalu bergantung pada bawahan. Karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat akan mealukan pekerjaan yang baik bagi perusahaan. Karyawan tanpa keterampilan, tidak akan berprestasi secara efektif.
- b. Merekrut dam memperkerjakan karyawan adalah mahal. Memperkerjakan dan melatih seorang tukang ketikpun dapat membutuhkan biaya untuk pembayaran dan waktu penyediaan.
- c. Ada dampak hukum dari memperkerjakan orang tidak kompeten. Undang-undang EEO dan keputusan pengadilan memintah prosedur

seleksi yang tidak diskriminatif untuk kelompok yang di lindungi. Selanjutnya, pengadilan akan memutuskan pengusaha bertanggung jawab saat karyawan melakukan hal kriminal atau hal lain yang berlatar belakang kejahatan. Kesalahan mempekerjakan perlu di garis bawahi sebagai kebutuhan untuk memikirkan apa seharusnya persyaratan pekerjaan karena jenis persyaratan itulah yang menjadi fokus dari banyak tuntutan kesalahan mempekerjakan.

B. TAHAPAN DALAM SELEKSI

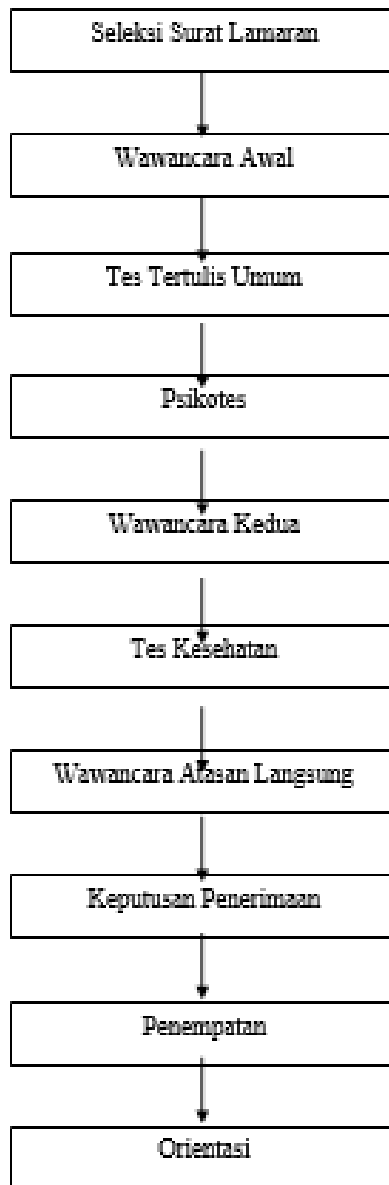
Agar pelaksanaan seleksi mendapatkan hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menentukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak lolos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, jumlah setiap tahap akan semakin berkurang karena pasti ada yang gugur dan tidak memenuhi standar nilai yang telah digunakan.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat. Pengadaan pegawai melalui proses seleksi yang benar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, oleh karena itu, proses seleksi pelamar perlu mendapat perhatian serius.

Hal lain yang dapat mempengaruhi proses seleksi adalah adanya kebijakan organisasi yang tidak tertulis, misalnya perbedaan rasio yang besar di antara pegawai pria dan pegawai wanita (adanya diskriminasi). Hal ini dapat dilihat pada organisasi tertentu yang menganggap wanita itu “tidak efektif menggunakan waktu kerja”, wanita hamil harus cuti beberapa bulan, dan memelihara bayinya atau anaknya yang mengakibatkan kegiatan-kegiatan kantor terbengkalai.

Prosedur seleksi karyawan pada perusahaan satu dengan yang lainnya tidak selalu sama. Adapun tahapan dalam seleksi yang umum dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut: seleksi surat lamaran, wawancara awal, tes tertulis umum, psikotes, wawancara kedua, tes kesehatan, wawancara atasan

langsung, keputusan penerimaan, penempatan dan orientasi. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan pada bagan berikut ini:



Gambar 4.1 Tahapan Proses Seleksi

1. Seleksi surat lamaran

Seleksi ini adalah seleksi pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk menyeleksi apakah calon karyawan sudah memenuhi syarat administratif yang ditetapkan. Dalam seleksi ini dapat di nilai apakah calon pelamar memenuhi kualifikasi seperti yang diinginkan oleh perusahaan. Biasanya yang dilihat dari surat lamaran adalah kelengkapan dokumen yang disyaratkan, apakah sudah memenuhi seperti apa yang diinginkan.

Proses seleksi surat lamaran ini juga untuk menentukan dan mengklarifikasikan keabsahan dan keaslian dokumen yang diajukan ke lembaga penerbit dokumen, terutama akte kelahiran, ijazah dan bukti diri. Calon karyawan yang lolos seleksi tahap ini akan diikutkan ke tahap selanjutnya apabila:

- a. Dokumen yang diajukan lengkap.
- b. Dokumen yang diajukan memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan.
- c. Dokumen yang diajukan asli dan sempurna.

2. Wawancara Awal

Dalam wawancara awal pelamar diminta untuk mengisi formulir atau blanko lamaran kerja yang telah disediakan. Isi formulir atau blanko lamaran kerja antara lain:

- a. Data pribadi pelamar
- b. Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki
- c. Pengalaman kerja dan organisasi
- d. Latar belakang keluarga
- e. Referensi
- f. Tanda tangan

Tujuan dari wawancara awal adalah meneliti kebenaran data yang diberikan melalui pertanyaan, sekalipun keaslian dokumen sudah kita teliti pada saat pemeriksaan dokumen. Wawancara awal ini akan menentukan pelamar untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya. Secara umum wawancara terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mana pewawancara memiliki panduan yang jelas mengenai tahapan-tahapan wawancara

dan hal-hal yang akan ditanyakan ketika wawancara. Kelemahannya yaitu pewawancara tidak dapat menggali informasi dari kandidat terlalu dalam karena ia harus mengikuti panduan yang telah dibuat.

b. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah jenis wawancara yang memungkinkan sang pewawancara menanyakan semua informasi yang dianggap perlu. Kelemahan wawancara tidak terstruktur terletak pada lamanya waktu yang dibutuhkan, karena setiap kandidat ditanyai pertanyaan-pertanyaan yang mungkin dirasa perlu untuk diketahui dan digali. Selain itu, proses wawancara pun tidak mengikuti tahapan-tahapan sehingga hasil wawancara tidak sistematis dan perlu untuk dirapikan agar hasil wawancara bisa menjadi sumber informasi yang mudah di analisis.

Sementara itu, apabila dilihat dari jenis pertanyaan yang diajukan, maka wawancara bisa dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

a. *Situational interview*

Wawancara yang pertanyaannya berkaitan dengan pekerjaan yang akan diperolehnya bila diterima. Pertanyaannya bersifat masa depan dan berkaitan dengan bagaimana si kandidat akan berperilaku dan menyelesaikan masalah dalam satu kondisi kerja yang mungkin akan dihadapinya kelak.

b. *Behavioral interview*

Wawancara yang pertanyaannya berkaitan dengan respon dan sikapnya terhadap suatu situasi kerja yang telah dialaminya di masa lalu. Dari sini kita akan memperoleh gambaran bagaimana si kandidat menangani pekerjaannya yang dahulu dan bagaimana ia mengahdapi permasalahan yang telah timbul sehingga bisa terselesaikan.

c. *Job-related interview*

Adalah wawancara yang pertanyaannya berkenaan dengan pencapaian atau kinerja yang telah ditunjukkan oleh kandidat di masa lalu. Pewawancara menanya seberapa baikkah ia berkinerja dipekerjaanya yang lalu, prestasi apa yang telah di buatnya, pencapaian apa yang telah diperolehnya selama sekolah dan dalam pekerjaan sebelumnya.

3. Tes Tertulis Umum

Tes ini diberikan untuk menambah sekaligus membuktikan bahwa apa yang diucapkan dalam wawancara awal terjawab. Tes ini bertujuan untuk melihat kemampuan pelamar dalam berbagai hal. Dalam praktiknya terdapat dua macam tes tertulis yang umum digunakan, yaitu:

- a. Pengetahuan umum
- b. Pengetahuan tentang pekerjaan

Tes-tes tersebut digunakan untuk menilai calon pelamar tentang berbagai hal seperti: kejujuran, kecerdasan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Artinya dengan mengikuti tes tersebut kita mendapatkan gambaran tentang hal-hal yang kita inginkan dari si pelamar.

4. Psikotes

Adapun hasil yang diharapkan dari tes psikotes antara lain sebagai berikut:

- a. Kejujuran
- b. Kecerdasan
- c. Kepribadian
- d. Bakat dan minat
- e. Motivasi
- f. Kerjasama
- g. Disiplin
- h. Loyalitas
- i. Kepemimpinan
- j. Prestasi

5. Wawancara Kedua

Dalam wawancara ini dapat dilakukan untuk melihat kesungguhan pelamar untuk bekerja diperusahaan dengan kondisi kerja yang ada. Dengan wawancara juga dapat diketahui kecocokan bagian atau jenis pekerjaan yang akan diemban, penempatan sampai dengan jumlah kompensasi atau jabatan yang diterimanya.

Pertanyaan yang diajukan dapat dilakukan dengan pertanyaan pemecahan masalah atau wawancara stres. Dalam wawancara ini si pewawancara harus mampu mengorek seluruh informasi dan menekan pelamar untuk melihat kesungguhannya untuk bekerja. Dari pertanyaan ini juga untuk melihat disiplin dan kesabaran calon pelamar.

6. Tes Kesehatan

Tes kesehatan merupakan tes terakhir untuk menilai fisik dan mental calon pelamar apakah sehat atau tidak, sekaligus untuk melihat fisiknya sempurna atau tidak. Seorang calon karyawan harus memiliki ketahanan fisik dan mental yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketahanan dimaksud adalah kemampuan fisik dengan berbagai kondisi baik di dalam ruangan maupun di luar ruangan.

Sedangkan ketahanan mental adalah kejiwaan pelamar dalam menghadapi berbagai tekanan. Calon karyawan yang mengidap suatu penyakit yang sulit disembuhkan atau tidak cocok untuk kondisi kerja tertentu sebaiknya ditolak. Namun jika masih memungkinkan untuk diobati dengan waktu yang tidak terlalu lama mungkin dapat dipertimbangkan untuk diterima.

7. Wawancara Atasan Langsung

Untuk pekerjaan tertentu calon pelamar langsung dihadapkan kepada calon atasannya. Dalam hal ini agar calon atasan akan menilai langsung calon anak buahnya apakah cocok atau tidak untuk bekerjasama dengannya. Wawancara ini penting karena calon pelamar inilah yang nantinya akan menjadi bawahannya, sehingga perlu keselarasan dan keserasian antar keduanya.

Wawancara atasan langsung sering dilakukan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti sekertaris atau pengawal atau pekerjaan yang memiliki kekhususan tertentu. Mengapa hal ini perlu dilakukan? Karena yang memerlukan karyawan tersebut adalah mereka yang akan menjadi calon anak buahnya, dengan harapan dapat bekerja sama dan saling lebih mengenal kepribadian masing-masing.

8. Keputusan Penerimaan

Setelah melalui serangkaian tes maka pelamar akan diputuskan diterima atau ditolak. Jadi langkah ini merupakan keputusan calon pelamar diterima/ditolak setelah mengikuti seluruh proses seleksi yang ada.

Setelah diterima maka karyawan sbelum dipekerjakan harus melakukan orientasi di lingkungan perusahaan. Tujuannya agar mengenal perusahaan lebih dekat sebelum bekerja. Orientasi juga digunakan untuk membiasakan karyawan dengan lingkungan yang baru, sehingga tidak

kaku atau ragu-ragu. Calon karyawan juga harus mempelajari aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dan juga harus mempelajari prosedur kerja yang sudah ditetapkan.

9. Penempatan

Setelah diterima menjadi karyawan dengan proses yang benar, maka selanjutnya si karyawan akan langsung ditempatkan, terutama bagi mereka yang dibutuhkan segera. Namun bagi mereka yang perlu mendapatkan pengetahuan, maka akan memasuki pelatihan untuk beberapa waktu.

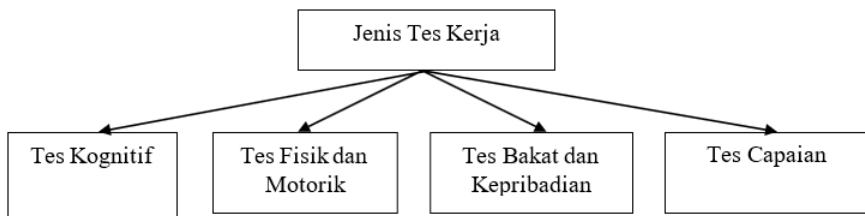
10. Orientasi.

Banyak kegunaan dengan melakukan orientasi kepada karyawan sekalipun waktunya relatif singkat. Pada saat orientasi karyawan diharapkan mampu mengenal:

- a. Riwayat perusahaan
- b. Struktur organisasi perusahaan
- c. Produk yang dihasilkan
- d. Pelanggan
- e. Jabatan atau pekerjaannya
- f. Atasan langsung
- g. Teman sekerja
- h. Peralatan kerja yang dimilikinya
- i. Cara mengerjakannya
- j. Peraturan perusahaan

C. TES KERJA (*EMPLOYMENT TEST*)

Secara umum, tes kerja terbagi menjadi:



Gambar 4.2 Jenis tes kerja

1. Tes kognitif (cognitive test)

Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan kognitif, tes ini umumnya berkaitan dengan pengukuran tingkat intelegensi. Tes ini bertujuan untuk mengukur daya pikir, kemampuan dalam berbahasa, kemampuan berhitung, kemampuan berpikir abstrak, dan kemampuan mengingat.

2. Tes motorik dan fisik (motoric and physical test)

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kandidat memiliki kekuatan fisik, tes ini mengukur ketangkasan, kelenturan, daya tahan fisik, kelincahan dan lain sebagainya

3. Tes kepribadian dan bakat (personality and interest test)

Tes yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik individu dari si kandidat. Tes ini akan mengungkapkan motivasi individu, kestabilan emosi, sifat-sifat pribadi, kegemaran, keahlian dalam pengelolaan diri sendiri, dan ketahanan terhadap stres.

4. Tes capaian (achievement test)

Tes capaian ini bertujuan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan apa yang telah dimiliki oleh kandidat, sehingga kita bisa mengetahui apakah kandidat tersebut telah memenuhi kriteria yang diperlukan guna menduduki jabatan dan memiliki kemampuan serta keahlian untuk melaksanakan tugas.

D. KESALAHAN-KESALAHAN DALAM WAWANCARA

Wawancara sebagai sebuah alat dari suatu proses seleksi tidak luput dari ketidaksempurnaan. Apabila tidak ditangani dengan baik, wawancara bisa saja menyesatkan. Kesalahan ini bisa saja disebabkan oleh beberapa kesalahan yang dilakukan selama proses wawancara.

Kesalahan bisa muncul baik dari pihak mewawancarai (interviewer) maupun orang yang diwawancarai (interviewee). Apabila kesalahan-kesalahan ini dibiarkan, maka wawancara akan menjadi sebuah proses yang sia-sia belaka. Kesalahan yang umumnya muncul dari pewawancara adalah:

1. *Halo Effect*

Yaitu pewawancara hanya menilai kandidat hanya dari satu faktor saja dan mengabaikan faktor yang lain sehingga menyebabkan penilaian yang tidak objektif.

2. *Leading Question*

Yaitu pewawancara berusaha mengarahkan kandidat yang diwawancarai untuk memberikan jawaban yang diinginkan oleh si pewawancara

3. *Personal Bias*

Yaitu pewawancara memberikan prasangka bahkan sebelum kandidat diwawancarai, pewawancara sudah memiliki penilaian bahkan sebelum proses wawancara dimulai.

4. *Interviewer Domination*

Yaitu kondisi ketika pewawancara mendominasi jalannya wawancara dan tidak memberikan kesempatan kepada yang diwawancarai untuk memberikan gambaran tentang dirinya.

Sementara kesalahan yang sering dilakukan oleh orang yang diwawancarai umumnya adalah:

1. Tidak serius dalam menanggapi pertanyaan
2. Berbicara terlalu banyak
3. Membual dan berbohong
4. Tidak mendengarkan dengan seksama
5. Tidak melakukan persiapan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM. Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

PROFIL PENULIS



Andri Priadi, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2010 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Pamulang dan berhasil lulus pada tahun 2014. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Program Pascasarjana Magister Manajemen Di Universitas Pamulang dan berhasil lulus tahun 2017. Selain sebagai dosen, Penulis aktif di bidang usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dan berwirausaha dimulai sejak masa kuliah. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif sebagai pembicara atau narasumber dalam beberapa kegiatan mahasiswa maupun di lingkungan masyarakat dan juga menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis menyadari bahwa mencari ilmu itu tidak ada batasnya, maka dari itu penulis selalu belajar dan menggali ilmu untuk menambah pengetahuan dan wawasan terutama dalam bidang manajemen.

Email Penulis: dosen02160@unpam.ac.id

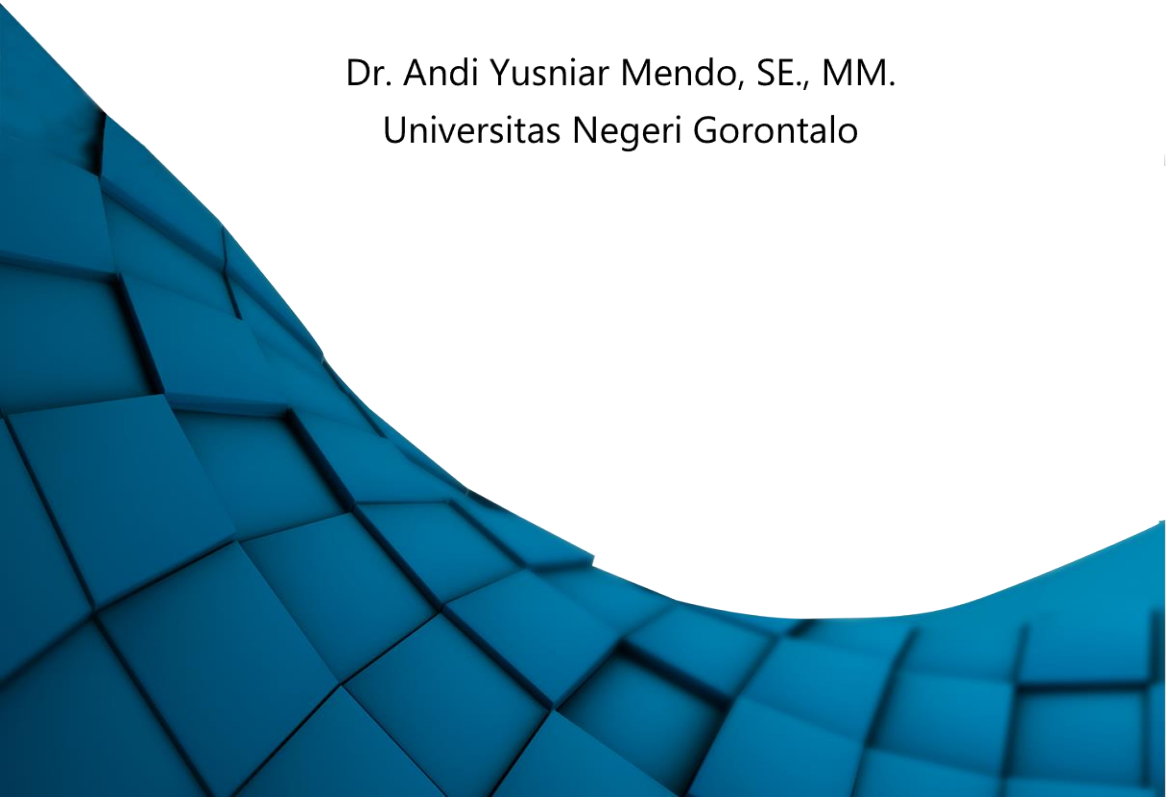


BAB 5

ORIENTASI SUMBER

DAYA MANUSIA

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM.
Universitas Negeri Gorontalo



A. PENGERTIAN ORIENTASI SUMBER DAYA MANUSIA

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja.

Kegiatan pengenalan atau pembekalan (orientasi atau induksi) disediakan bagi para pegawai yang baru diangkat atau pegawai yang baru dipindahkan. Orientasi merupakan rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memperkenalkan pegawai ke dalam lingkungan kerjanya, terutama agar mengenali kondisi fisik, sosial, dan bidang kerja yang akan digelutinya. Sebagaimana dikemukakan Rivai (2002:201) bahwa melalui program orientasi diperkenalkan kepada para karyawan menyangkut berbagai hal yang penting diketahui mereka, antara lain: peran dan tugas yang akan diembannya, struktur organisasi perusahaan, kebijakan-kebijakan yang berlaku di lingkungan perusahaan, pimpinan dan rekan kerjanya.

B. ORIENTASI LAPANGAN

Orientasi lapangan biasanya dipimpin oleh HRD (*Human Resources Development*), dengan cara berkeliling sambil memperkenalkan karyawan baru tersebut ke seluruh departemen, menurut Gary Dessler, orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan. Program-program ini dapat dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan khusus formal yang panjang. Sedangkan menurut Drs. Moekijat, orientasi bertujuan untuk mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan dan kebimbangan pegawai.

Mereka dapat menjadi bagian organisasi yang lebih cepat; mereka lebih yakin dan lebih senang. Dengan kecemasan yang berkurang mereka dapat lebih baik mempelajari kewajiban mereka yang baik. Dalam bukunya Dessler: Orientasi yang berhasil harus memenuhi empat hal utama :

1. Karyawan baru harus merasa diterima dan nyaman
2. Orang itu harus memahami organisasi tersebut dalam makna luas (masa lalu, masa kini, budaya, dan visi masa depan)
3. Fakta kunci seperti kebijakan dan prosedur, karyawan harus jelas

- mengenai apa yang diharapkan dalam hal pekerjaan dan perilaku
4. Orang itu harus mulai menjalankan proses untuk membiasakan diri dengan cara perusahaan bertindak dan melakukan banyak hal.

C. PENGENALAN PERATURAN PERUSAHAAN

Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKM) merupakan suatu komponen yang harus dimiliki oleh perusahaan, yang sama pentingnya dengan keadaan Struktur Organisasi

Program orientasi dilakukan dua tahap, yaitu tahap *Induksi* (internalisasi) dan sosialisasi. Induksi adalah tahap awal yang melibatkan karyawan baru, penyelia langsung, dan program orientasi formal. Sosialisasi adalah proses berkesinambungan ketika karyawan mulai memahami dan menerima nilai norma dan keyakinan yang dianut orang dalam organisasi.

Dengan demikian sebelum mereka diterima secara penuh dan ditempatkan sebagai karyawan perusahaan, terlebih dahulu harus menjalani masa percobaan waktu kurang lebih 1,3,6 bulan sampai 1 tahun atau sesuai pekerjaan awal yang disepakati bersama oleh kedua belah pihak. Dalam kurung waktu tersebut para pegawai baru melakukan adaptasi dan penyesuaian diri dengan lingkungan maupun rekan kerja lainnya. Dengan tujuan:

1. Menciptakan kesan yang baik agar dapat menumbuhkan sikap positif terhadap setiap perusahaan.
2. Memperkenalkan standar capaian kinerja untuk difahami sebagaimana mestinya, sehingga dapat dijadikan rujukan dalam pelaksanaan tugasnya.
3. Membantu menumbuhkan semangat kerja pegawai baru.
4. Memperkenalkan budaya dan etika kerja profesional secara bertanggungjawab.
5. Membangun komitmen untuk mempercepat proses integritas pegawai baru terhadap lingkungan perusahaan.
6. Memahami berbagai kebijakan perusahaan, sehingga mampu menyusun rencana pengembangan karir individual.
7. Mengatasi rasa canggung dalam mengembang model komunikasi integratif, baik dengan pimpinan maupun sesama pegawai.
8. Mengenal site plan (dena posisi) lingkungan perusahaan, sehingga

memudahkan bagi pegawai baru ketika harus berhubungan unit kerja lain yang lokasinya berjauhan.

9. Menumbuhkan kebanggaan atas penerimaan dirinya sebagai pegawai perusahaan.

Setelah tenggang waktu yang disediakan sebagai masa orientasi berakhir, kemudian dilakukan evaluasi oleh pimpinan perusahaan, apakah yang bersangkutan dapat dinyatakan lolos atautkah gugur. Bagi peserta yang gugur maka kontrak perjanjian kerja tidak bisa dilanjutkan, sedangkan bagi peserta yang dinyatakan memenuhi syarat dan lulus maka akan ditempatkan pada unit kerja tertentu untuk mengisi formasi (*placement*) yang tersedia sesuai minat dan keterampilan yang dimilikinya. Dengan kata lain, penempatan (*placement*) dapat diartikan sebagai proses pengalokasian dan penugasan bagi setiap individu pegawai, untuk mengisi formasi pekerjaan sesuai dengan kualifikasi mampu atas dasar pertimbangan khusus secara personal (namun tetap harus berasaskan profesionalitas).

D. KETENTUAN-KETENTUAN ORIENTASI PEGAWAI

Dalam konteks PNS (Pegawai Negeri Sipil) masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk Pegawai Negeri Sipil, Masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai perusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari 3 bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan ditempatkan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

E. MENGAPA KARYAWAN HARUS DIORIENTASI?

Ada tiga alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis, 1980). *Pertama*, setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal akan menyebabkan pegawai baru harus menghadapi ketidakpastian. *Kedua*,

harapan yang tidak realitis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realitis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa gaji yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. *Ketiga*, kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

F. MACAM-MACAM ORIENTASI PEGAWAI

Menurut Sksono (1988), Orientasi pegawai dibagi menjadi dua, yakni sebagai berikut:

1. *Orientasi Formal*

Berdasarkan sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan kerja dari organisasi, dan mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Berdasarkan sudut pandang manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan perusahaan. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda:

- a. Data deskripsi tentang kedudukan secara umum;
- b. Tunjangan kebijaksanaan dan pelayanan;
- c. Tujuan, struktur, dan lingkungan kerja;
- d. Tugas suatu kedudukan, kondisi, dan standar kinerja.

2. *Orientasi informal*

Orientasi informal bisa bersifat mendukung atau bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pegawai baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal. Pegawai baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam hubungan dengan para klien, antara satu sama lain, dan dengan para supervisornya. Orientasi informal ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (*on the job training*) oleh sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

G. TEKNIK-TEKNIK ORIENTASI

1. Program orientasi dan Sosialisasi

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal hingga pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor karyawan baru dan departemen personalia.

2. Peninjauan pekerjaan secara realistis

Aktivitas ini bertujuan menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

3. Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka, misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

4. Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antarmereka dengan teman kerja baru atau supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sistem sahabat misalnya, karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi karyawan baru.

5. Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan peranan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu, catatan tersebut dapat

membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan pada masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

H. TUJUAN ORIENTASI KARYAWAN

Orientasi karyawan secara umum mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah :

1. Menyiapkan mental karyawan dalam menghadapi peralihan suasana.
2. Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru.
3. Untuk mempelajari prosedur/mechanisme pekerjaan.
4. Menjalin hubungan dengan atasan dan bawahan serta sesama karyawan.
5. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
6. Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami karyawan baru.
7. Mengurangi biaya start-up

Beberapa pendapat tentang tujuan Orientasi sebagai berikut:

1. Tujuan orientasi menurut R. E. Smith dalam marwansyah, sebagai berikut:
 - a. Pengenalan organisasi atau perusahaan.
 - b. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting.
 - c. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
 - d. Pendaftaran program benefit.
 - e. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
 - f. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
 - g. Penetapan harapan-harapan atau tujuan karyawan.
 - h. Pengenalan rekan-rekan kerja.
 - i. Pengenalan fasilitas kerja.
 - j. Pengenalan tugas-tugas/pekerjaan.
2. Menurut Sedarmayanti, tujuan orientasi adalah sebagai berikut:
 - a. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
 - b. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.

- c. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
 - d. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.
3. Menurut Nawawi, program orientasi bertujuan untuk:
- a. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus di jalankan
 - b. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
 - c. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan
4. Menurut simamora, menyatakan bahwa orientasi karyawan baru mempunyai beberapa tujuan, antara lain :
- a. Untuk mempelajari prosedur pekerjaan
 - b. Penjalinan hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan serta teman sekerja
 - c. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
 - d. Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang mungkin dialami oleh karyawan baru.
 - e. Mengurangi biaya *start-up*

Orientasi yang efektif akan mencapai tujuan utama :

- 1. Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.
- 2. Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- 3. Meningkatkan penerimaan antar pribadi oleh rekan-rekan kerja.
- 4. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru kedalam organisasi.
- 5. Memastikan bahwa kinerja dan produktifitas karyawan dimulai lebih cepat.
- 6. Usah-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- 7. Meningkatkan penerimaan antar pribadi oleh rekan-rekan kerja

I. KENDALA DALAM ORIENTASI

Hal-hal yang diperhatikan dan hal-hal yang dihindari dalam orientasi :

1. Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat pegawai baru tetap merasa nyaman.
2. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada pegawai baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan
3. Pegawai-pegawai baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh pegawai atau penyelia yang berpengalaman sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi
4. Pegawai baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka. Pegawai baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat

Hal-hal yang perlu dihindari dalam orientasi antara lain :

1. Penekanan pada kertas kerja. Pegawai baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisi formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka tidak sebagai bagian dari perusahaan.
2. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan.
3. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal dan langsung ditempatkan pada pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan stres.
4. Tugas pertama pegawai baru yang tidak signifikan Yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi.
5. Memberikan informasi yang terlalu cepat.
6. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan pegawai baru mati lemas.

Proses Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia Peraturan Perundangan di Indonesia tentang Proses Seleksi Pendidik (Guru) antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
3. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
4. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.
5. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 39 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II.

Berdasarkan pertimbangan akan hal tersebut maka dilakukan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang memungkinkan peserta untuk mampu menginternalisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS dengan cara mengalami sendiri dalam penerapan dan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang, sehingga peserta merasakan manfaatnya secara langsung. Dengan demikian nilai-nilai dasar profesi PNS tersebut terpatrit kuat dalam dirinya. Melalui pembaharuan Diklat Prajabatan ini diharapkan dapat menghasilkan PNS yang profesional, yang dewasa ini sangat dibutuhkan untuk mengelola segala prakondisi dan sumber daya pembangunan yang ada, sehingga dapat mempercepat peningkatan daya saing bangsa. Pembahasan Proses Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia A. Peraturan Perundangan Proses Orientasi Pendidik (Guru) di Indonesia 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Pasal 1) Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai

Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

J. PROSES ORIENTASI CPNS

1. Persyaratan

Persyaratan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III:

- a. Telah ditetapkan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansinya.
- b. Surat Keterangan sehat dari Dokter Pemerintah.
- c. Surat pernyataan untuk mematuhi ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan menggunakan Formulir.
- d. Surat Penugasan dari Pejabat Pembina Kepegawaian instansinya.

2. Pencalonan dan Penetapan

Mekanisme pencalonan dan penetapan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III diatur sebagai berikut:

- a. Calon Peserta telah diseleksi administrasi dan dibuktikan telah memiliki Surat Keputusan pengangkatan sebagai CPNS.
- b. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan Calon Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III kepada Kepala Lembaga Diklat mulaitanggal (TMT) pengangkatan terawal sebagai CPNS.
- c. Usulan nama CPNS yang disampaikan kepada Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi telah memiliki jabatan sesuai formasi yang telah ditetapkan dan belum ditugaskan untuk melaksanakan tugas sesuai formasi tersebut.
- d. Pimpinan Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi menetapkan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dalam Surat Keputusan.
- e. Pejabat Pembina Kepegawaian bersama Pimpinan Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi menetapkan jumlah dan nama calon peserta untuk mengikuti Diklat Prajabatan CPNS Golongan III.

3. Penugasan

Penugasan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang di instansinya masing-masing mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku:

- a. Peserta dari instansi pusat ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal/Sekretaris Menteri/Sekretaris Utama.
- b. Peserta dari Pemerintah Provinsi ditugaskan oleh Sekretaris Daerah Provinsi.
- c. Peserta dari Kabupaten/Kota ditugaskan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota setelah berkoordinasi dengan Gubernur.

4. Jumlah

Jumlah peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III maksimal 40 orang per angkatan. Lembaga Diklat terakreditasi dapat menerima peserta dari instansi lain untuk memenuhi jumlah maksimal tersebut dengan mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina Diklat.

5. Kode Sikap Perilaku

Kode sikap perilaku adalah pedoman berperilaku peserta selama mengikuti Diklat Prajabatan. Kode sikap perilaku meliputi sikap perilaku yang harus ditunjukkan dan sikap perilaku yang dilarang selama penyelenggaraan diklat oleh peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III. Kode sikap perilaku yang harus ditunjukkan oleh peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III adalah sebagai berikut:

- a. Menghormati tenaga pengajar, penyelenggara, dan sesama peserta lainnya.
- b. Mengikuti kegiatan pembelajaran secara tepat waktu, sekurang-kurangnya 80 persen atau 58 sesi dari keseluruhan sesi pembelajaran di kampus.
- c. Menyelesaikan semua tugas yang diberikan oleh fasilitator dan penyelenggara diklat.
- d. Berpakaian sopan selama mengikuti kegiatan Diklat.
- e. Berperilaku peduli dalam menjaga kebersihan dan kenyamanan dilingkungan Diklat.

Kode sikap perilaku yang dilarang selama penyelenggaraan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III adalah sebagai berikut:

- a. Tidak melakukan plagiarisme dalam bentuk apapun selama mengikuti Diklat.
- b. Tidak memberi gratifikasi kepada Widyaiswara, Pengelola dan Penyelenggara Diklat.
- c. Tidak melakukan pelanggaran hukum selama mengikuti Diklat.
- d. Tidak merokok selama pembelajaran berlangsung.
- e. Tidak membawa dan mengkonsumsi minuman keras, narkoba dan zat-zat adiktif lainnya di dalam lembaga Diklat.
- f. Tidak membawa senjata ke dalam lembaga diklat.
- g. Tidak melakukan tindak asusila selama penyelenggaraan Diklat. Disamping kode sikap perilaku di atas, setiap Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi dapat membuat tata tertib khusus sesuai dengan lingkungan masing-masing guna menambah kelancaran penyelenggaraan Diklat Prajabatan.

Setiap pelanggaran terhadap kode sikap perilaku, akan diberikan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya yang ditetapkan oleh penyelenggara Diklat/tim penegakan kode sikap perilaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Deni, A., & Riswanto, A. (2019) *Proses dan Kendala Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan*. *Jurnal Ekonomak*, 5(1), 48-64.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Moekijat, 1995 hal.68, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju
- Gary Desseler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi X Terj. 2006 hal. 278, Jakarta: Indeks
- Sadili Samsudi, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia
- Tjutju Yuniarsih, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, teori dan aplikasi, Bandung : Alfabeta- Bandung

PROFIL PENULIS



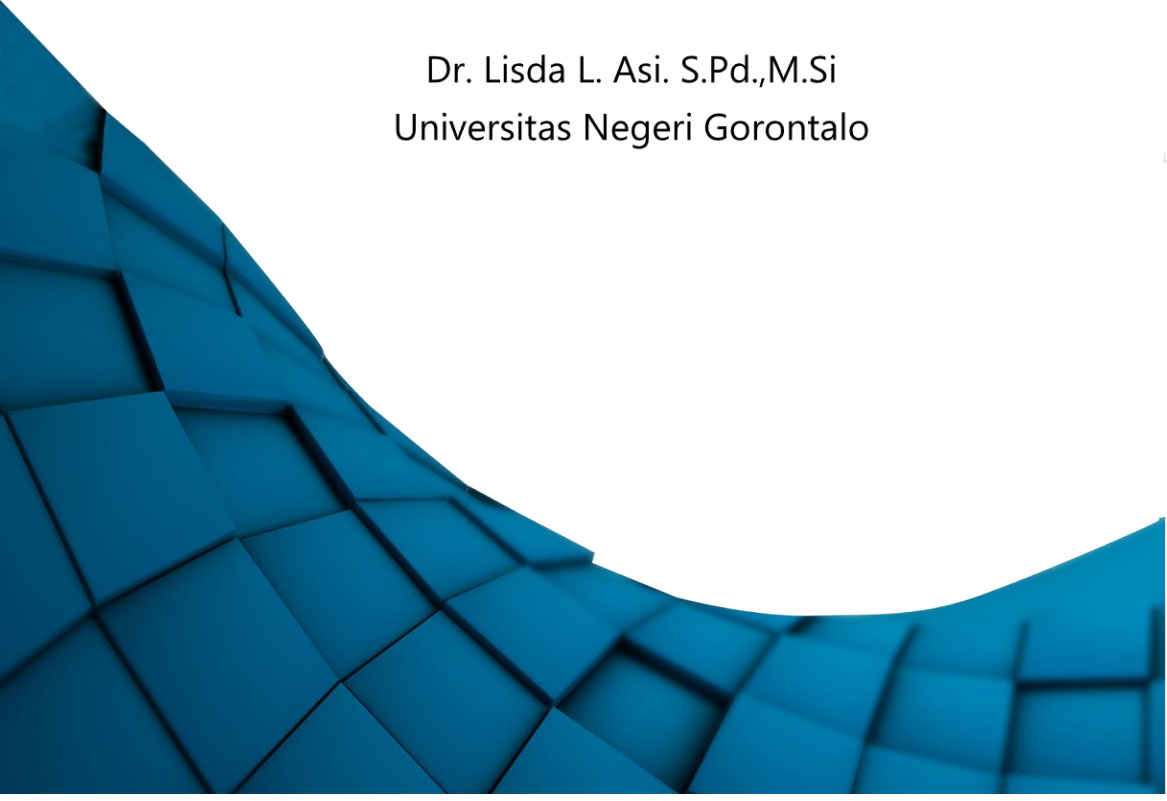
Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM. Penulis dilahirkan di Parepare, 23 September 1970. Menyelesaikan Program S1, S2 dan S3 di Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar masing – masing pada tahun 1995, 2008 dan 2017. Menjadi dosen dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo sejak tahun 2005 hingga kini. Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian di berbagai jurnal nasional dan international. Saat ini penulis ditugaskan untuk menjadi Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo tahun 2020 s.d Sekarang Serta aktif dalam pengurusan Organisasi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia



BAB 6

PENEMPATAN DAN PEMBERHENTIAN SDM

Dr. Lisda L. Asi. S.Pd.,M.Si
Universitas Negeri Gorontalo



A. KONSEP PENEMPATAN

Penempatan merupakan penegasan atau penugasan kembalidari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan yang baru. Kebanyakan keputusan penempatan di buat oleh manajer lini. Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang di ambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), karena tersedia/tidaknya pekerjaan dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisas, diterima/tidaknya penempatan seseorang pada posisi tertentu, sangat di tentukanoleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau di tolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang dalam organisasi. Adapun beberapa pengertian menurut para ahli antara lain:

Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulusseleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya (Siswanto, 2005).

Penempatan adalah menempatkan calon karyawan/pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkandan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut (Hasibuan, 2010).

Penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan yang baru (Rivai, 2009).

Penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai/kaaryawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda(Marihot, 2005).

B. PROSEDUR PENEMPATAN

Dalam setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahapan yang harus dilalui pelaksanaanya. Sejalan dengan hal tersebut prosedur penempatan personalia

pada dasarnya merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai pelamar (Umar, 2005). Bilamana seorang pelamar memenuhi syarat dalam suatu tingkatan prosedur, ia dapat meneruskan pada langkah berikutnya. Oleh karena itu diperlukan spesifikasi jabatan dan langkah prosedur penempatan personalia, sehingga pada seleksi dapat membandingkan pelamar itu dengan syarat-syarat minimum yang ada dalam spesifikasi jabatan tersebut. Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus di penuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut (Flippo dalam Panggabean, 2004):

1. Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan persoalia, yang di kembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar personalia yang digunakan membandingkan calon pekerja, standar ini di kemukakan spesifikasi jabatan yang di kembangkan melalui analisa jabatan.
3. Mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk di tempatkan.

Dengan perkataan lain, bahwa penempatan dapat diartikan sebagai usaha untuk mengisi posisi yang kosong, hal ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan sumber dari dalam maupun dari luar perusahaan.

C. SYARAT-SYARAT PENTING DALAM PROSES PENEMPATAN

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2004) ada beberapa persyaratan penting yang harus di penuhi dalam rangka penempatan, adapun persyaratan, yang harus di penuhi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Informasi Analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
2. Rencana –rencana Sumber Daya manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknyaa lowongan pegawai suatu instansi.
3. Keberhasilan fungsi rekrutmrn yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG HARUS DIPERTIMBANGKAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAYI/KARYAWAN

Seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lainnya dalam penempatan karyawan/pegawai juga perlu di pertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto (2005) Faktor yang perlu di pertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademik

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.

4. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

5. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat

ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

6. Faktor Usia

Faktor usia yang perlu di pertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih mudah.

E. JENIS-JENIS PENEMPATAN KARYAWAN/PEGAWAI

1. Promosi
2. Mutasi
3. Demosi

F. KONSEP PEMBERHENTIAN

Suatu pemberhentian personil berarti lepasnya hubungan kerja yang resmi dari kesatuan atau organisasi tempat mereka bekerja. Lepasnya hubungan kerja, yang saat ini dikenal dengan istilah PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), dapat mengandung pengertian positif, namun dapat pula bersifat negatif bersifat positif apabila pemberhentian personel tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku secara wajar bersifat negatif apabila proses dan pelaksanaan pemberhentian tersebut menyimpang dari ketentuan-ketentuan tersebut atau tidak secara wajar, seperti pemecatan atau diberhentikan secara tidak hormat, dan sebagainya.

Jika diberhentikan secara tidak hormat, mungkin ikatan hubungan kerja masih ada, namun karena sesuatu sebab terpaksa harus diputuskan hubungan kerjanya. Dalam kehidupan "business", pengambilan inisiatif pemutusan hubungan kerja adalah pihak pengelola perusahaan. meskipun dapat pula terjadi atas keinginan individual karyawan. Setiap pemutusan hubungan kerja harus berdasarkan ada ketentuan ketentuan yang berlaku untuk itu.

Menurut Drs.Manullang, persyaratan yang harus dipenuhi untuk satu pemutusan hubungan kerja, setidaknya meliputi tenggang waktu pemberhentian, izin dan saat pemberhentian, alasan pemberhentian, dan emberian pesangon, uang jasa ataupun uang ganti rugi.

1. Tenggang Waktu, Izin, dan Saat Pemberhentian Tenggang Waktu Pemberhentian

a. Tenggang Waktu

Seorang karyawan tidak boleh diputuskan begitu saja hubungan kerjanya secara mendadak, kecuali kalau ada dasar-dasar hukum yang kuat, misalnya pada masa percobaan atau karena keadaan yang amat mendesak. Pemberhentian personel, sebagaimana dimaksudkan, harus diberitahukan paling sedikit satu bulan sebelumnya. Sebaliknya, apabila pemberhentian tersebut atas keinginan karyawan sendiri, maka karyawan yang bersangkutan tidak boleh mengajukannya secara mendadak, namun paling sedikit satu bulan sebelumnya harus diajukan kepada pimpinan perusahaan. Tenggang waktu satu bulan tersebut penting untuk keperluan pertimbangan-pertimbangan pihak pimpinan yang bersangkutan untuk memberikan kesempatan pada pihak-pihak yang terkait untuk menghadapi perubahan atas keputusan tersebut. Di Indonesia, masalah pengaturan tenggang waktu pemutusan hubungan kerja tertuang dalam pasal 1603 I KUHP, yaitu "... dalam hal pemberhentian hubungan kerja harus paling sedikit diindahkan suatu tenggang waktu yang lamanya satu bulan..."

Perpanjangan waktu dapat juga terjadi bila hubungan kerja telah berlangsung cukup waktu. Hal itu diatur pada ayat kedua pasal 1603 KUHP, dikatakan bahwa dengan persetujuan tertulis tenggang waktu bagi buruh diperpanjang paling lama satu bulan apabila hubungan kerja sudah berlangsung paling sedikit dua tahun terus-menerus. Bagi majikan, tenggang waktu diperpanjang berturut-turut satu bulan, dua bulan atau tiga bulan apabila pada waktu penghentian, hubungan kerja telah berlangsung paling sedikit satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun terus-menerus.

b. Izin dan Saat Pemberhentian

Pemutusan suatu hubungan kerja harus terlebih dahulu meminta izin kepada instansi pemerintah yang berwenang untuk keperluan itu, atas dasar aturan-aturan yang berlaku. Permohonan izin tersebut biasanya tertulis dan diajukan kepada instansi pemerintah tersebut. Penentuan saat pelaksanaan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja juga diatur dalam Undang-undang sebagaimana dimaksud di atas. Di Indonesia dicontohkan oleh Drs. Manullang dengan memperhatikan pasal 1603h KUHP. yang menentukan bahwa saat pelaksanaan pemberhentian hubungan kerja hanya boleh menjelang hari terakhir dari tiap-tiap bulan penanggalan.

2. Alasan Pemberhentian

Dari uraian di atas telah jelas bahwa kesewenang-wenangan dalam pemutusan hubungan kerja harus dihindarkan dengan dilandasi alasan atau argumentasi-argumentasi yang berlandaskan hukum dan fakta fakta. Menurut Drs. Manullang, ada tiga penyebab yang mengakibatkan umbulnya pemberhentian personel dari hubungan kerja, yakni karena keinginan perusahaan, keinginan kargman, dan sebab-sebab lain

a. Keinginan Perusahaan

Pemberhentian personil dari hubungan kerja yang disebabkan keinginan perusahaan ada berbagai macam atau jenisnya, antara lain

- 1) Tidak cakap dalam masa percobaan Dalam masa percobaan yang waktunya paling lama tiga bulan, seorang karyawan atau pegawai dapat diberhentikan seketika tanpa memperhatikan tenggang waktu satu bulan sebagaimana diuraikan terdahulu. Pada umumnya alasan pemberhentian karyawan dalam masa percobaan tersebut adalah karena ketidakcakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Pemberhentian selama masa percobaan tersebut tidak memberi hak kepada karyawan yang bersangkutan untuk mengganti rugi berupa pesangon maupun uang jasa kepada perusahaan. Demikian pula perusahaan tidak wajib memberikan pesangon dan/atau uang jasa kepada karyawan yang bersangkutan.

- 2) Alasan mendesak Argumentasi lain untuk berhentinya hubungan kerja karyawan karena keinginan perusahaan adalah alasan-alasan mendesak antara lain sebagai berikut.
 - a) Pada permulaan karyawan diterima sebagai karyawan, ternyata setelah diteliti, surat-suratnya palsu atau dipalsukan.
 - b) Karyawan yang bersangkutan kemampuannya kurang sekali untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan.
 - c) Peminum, pemabuk ataupun pembuat onar dalam pekerjaan meskipun telah berkali-kali diperingatkan.
 - d) Karyawan yang bersangkutan telah terbukti melakukan pencurian, penggelapan, penipuan atau kejahatan-kejahatan lain yang membahayakan organisasi/perusahaan.
 - e) Karyawan yang bersangkutan melakukan penganiayaan, penghinaan secara kasar atau ancaman serius kepada pimpinan organisasi/perusahaan.
 - f) Apabila karyawan yang bersangkutan membujuk pemimpin organisasi/perusahaan untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang bertentangan dengan kesusilaan.
 - g) Dengan sengaja sering melalaikan tugas kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya dan sebagainya.
- 3) Kemangkiran dan ketidakcakapan. Apabila karyawan sering mangkir sehingga tidak melaksanakan tugasnya atau mampu atau tidak cakap melakukan tugas yang dibebankan serta berkelakuan buruk, ia dapat diberhentikan dari hubungan kerja karena kelakuan atau sikap itu jelas sangat merugikan organisasi/perusahaan.
- 4) Penahanan karyawan oleh alat negara. Karyawan yang ditahan oleh alat negara karena terbukti terlibat dalam tindak pidana, dapat diberhentikan dari hubungan kerja. Atas pertimbangan khusus, dapat pula mereka diterima kembali sebagai karyawan setelah dilepaskan dari penahanan. Namun, apabila terus dikeluarkan untuk seterusnya, kewajiban perusahaan untuk memberikan pesangon/uang jasa kepada karyawan yang bersangkutan sesuai dengan masa kerjanya.
- 5) Terkena hukuman oleh keputusan hakim. Karyawan yang dihukum atas keputusan hakim karena sesuatu hal dapat diberhentikan

hubungan kerjanya tanpa hak mendapatkan ganti rugi berupa apapun juga.

- 6) Sakit yang berkepanjangan. Bila karyawan sakit-sakitan atau menderita sakit terus-menerus sedikitnya 3-4 bulan, perusahaan dapat memberhentikan hubungan kerja terhadap karyawan yang bersangkutan. Dalam masa sakit dan tidak dapat bekerja tersebut, kemungkinan perusahaan mengurangi jumlah gaji/upahnya dapat saja dilakukan dengan prosentase tertentu. Misalnya, bulan pertama pengurangan 0%, bulan kedua 20%, bulan ketiga 20% lagi, dan bulan keempat 25%, sehingga pada bulan keempat, gajinya tinggal 40% dari seluruh gaji yang diterima. Namun demikian, karyawan yang seperti ini tetap berhak mendapatkan pesangon atau uang jasa sesuai masa kerjanya.
 - 7) Usia lanjut. Karyawan berusia lanjut yang mengalami penurunan prestasi kerja dapat diberhentikan dari hubungan kerjanya atau dipensiunkan sesuai ketentuan yang berlaku untuk hal semacam itu.
 - 8) Penutupan badan usaha atau pengurangan tenaga kerja. Ditutupnya badan usaha karena mungkin jatuh failit jelas akan mengakibatkan berhentinya hubungan kerja segenap karyawan atau mungkin disalurkan badan usaha lain. Tentunya dengan pesangon yang sesuai kemampuan yang ada. Demikian pula apabila karena sesuatu hal terpaksa mengadakan pengurangan karyawan karena dianggap jumlah karyawan yang ada sudah mengakibatkan "inefficiency" dalam perusahaan.
- b. Keinginan Karyawan
- Ada pula pemberhentian hubungan kerja karena keinginan karyawan sendiri dengan berbagai macam alasan sebagai berikut.
- 1) Ketidaktepatan pemberian tugas. Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut, sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan di masa depan. Dalam hal semacam ini, karyawan dapat minta berhenti, namun tidak berhak atas pesangon ataupun balas jasa dalam bentuk apapun.

- 2) Alasan mendesak. Karena alasan mendesak, karyawan dapat pula minta berhenti tanpa memperhatikan tenggang waktu dan saat pemberhentiannya. Alasan mendesak tersebut antara lain:
 - a) Upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik.
 - b) Pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajibannya yang sudah disetujui bersama karyawan.
 - c) Bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya.
 - d) Karyawan memperoleh perlakuan dari pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis, dan sebagainya,
- 3) Menolak pimpinan baru. Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, hal tersebut dapat mengakibatkan timbulnya stres yang tidak menguntungkan dirinya. Dalam hal semacam ini, karyawan dapat saja minta berhenti dengan hak pesangon, balas jasa atau lainnya.
- 4) Sebab-sebab lainnya. Dalam hal ini sebab-sebabnya bukan karena kesalahan pihak perusahaan sehingga perusahaan merasa berhak untuk tidak memberi pesangon atau jasa apapun.

G. PENYEBAB LAINNYA

Selain karena keinginan perusahaan dan keinginan karyawan sendiri, penyebab berhentinya hubungan kerja karyawan dapat pula dalam bentuk yang lain, antara lain karyawan meninggal dunia atau habis masa hubungan kerjanya. Pemutusan hubungan kerja seperti ini disebut "hubungan kerja putus demi hukum" karena sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku (di Indonesia sesuai ketentuan pasal 1603 j dan e KUHP). Dalam hal semacam itu, yakni berakhirnya masa hubungan kerja sesuai perjanjian kerja, tidak mewajibkan perusahaan membayar ganti rugi kepada karyawan, karena hal itu sudah didasarkan kesepakatan bersama. Lain halnya apabila karyawan meninggal dunia sebelum habisnya hubungan kerja, perusahaan tetap berkewajiban memberikan ganti rugi sepatasnya, sesuai aturan yang berlaku.

1. Uang Pesangon, Uang Jasa, dan Uang Ganti Rugi

a. Uang Pesangon

Penerimaan uang pesangon didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang berlaku. Sebagaimana telah dikemukakan di muka bahwa tidak selalu suatu pemberhentian hubungan kerja itu berakibat adanya pemberian uang pesangon bagi karyawan yang bersangkutan. Pada umumnya, menurut Drs. Manullang, besarnya uang pesangon adalah sebagai berikut.

- 1) Masa kerja sampai 1 tahun maka uang pesangonnya 1 bulan upah bruto.
- 2) Masa kerja satu sampai 2 tahun maka uang pesangonnya 2 bulan upah bruto.
- 3) Masa kerja 2-3 tahun maka uang pesangannya tiga bulan upah bruto.
- 4) Masa kerja tiga tahun dan seterusnya maka uang pesongannya empat bulan upah bruto.

b. Uang Jasa

Demikian pula halnya dengan uang jasa, tidak setiap pemutusan hubungan kerja berakibat adanya pemberian uang jasa bagi karyawan yang bersangkutan. Adapun contoh besarnya uang jasa berbeda dengan uang pesangon, yakni sebagai berikut:

- 1) Masa kerja 5-10 tahun maka uang jasa satu bulan upah bruto.
- 2) Masa kerja 10-15 tahun maka uang jasa dua bulan upah bruto.
- 3) Masa kerja 15-25 tahun maka uang jasa tiga bulan upah bruto.
- 4) Masa kerja 20-25 tahun maka uang jasa empat bulan upah bruto.
- 5) Masa kerja 25 tahun ke atas maka uang jasa lima bulan upah bruto.

c. Uang Ganti Rugi

Pemberian uang ganti rugi adalah untuk keperluan sebagai berikut.

- 1) Ganti rugi untuk keperluan istirahat tahunan yang belum diambil.
- 2) anti rugi untuk istirahat panjang bagi karyawan yang belum 1. 2. mengambilnya dan berlaku di perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Ongkos pulang untuk karyawan ke tempat karyawan yang bersangkutan diterima kerja.

- 4) Dan lain sebagainya berdasarkan ketentuan yang berlaku, seperti kecelakaan, meninggal dunia karena tugas, dan semacamnya.

H. PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI

Uraian-uraian tersebut di atas khususnya berlaku di lingkungan organisasi swasta. Bagi pegawai negeri pada umumnya hampir sama, tetapi ada beberapa kekhususan yang membedakan. Seorang pegawai negeri dapat diberhentikan sebagai pegawai negeri karena sebab-sebab berikut ini.

1. Permintaan Sendiri

Apabila seorang pegawai negeri ingin mempergunakan hak pensiunnya, dapat saja pegawai yang bersangkutan mengajukan permohonan berhenti, enam bulan sebelum saat pemberhentian yang diinginkan. Demikian pula apabila seorang pegawai negeri ingin berhenti sebagai pegawai negeri dengan memperhatikan tenggang waktu sekurang-kurangnya sebulan penuh. Permohonan berhenti semacam ini tak dapat ditolak, selama memenuhi ketentuan-ketentuan secara lengkap.

2. Kondisi Mental dan Fisik

Pegawai negeri yang sakit kemudian sesudah diberi istirahat dalam jangka yang cukup, tetapi masih sakit-sakitan, dapat diberhentikan sebagai pegawai negeri. Namun, keputusan memberhentikan itu harus berdasarkan pada ketentuan penilaian kesehatan yang sah, misalnya majelis penguji kesehatan. Pemberhentian tentu dengan hak pensiunnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.

3. Hukuman Jabatan

Hukuman jabatan dapat diakibatkan oleh hal-hal sebagai berikut.

- a. Melalaikan kewajiban atau melanggar kode etik jabatan.
- b. Menjalankan pekerjaan di samping jabatannya tanpa izin dari atasan yang berwenang.
- c. Melakukan sesuatu hal yang seharusnya tidak dilakukan oleh seorang pegawai negeri yang bermartabat.
- d. Mengabaikan sesuatu hal yang seharusnya dilakukan oleh seorang pegawai negeri
- e. Melanggar suatu ketentuan Undang-undang.

4. Keputusan Pengadilan

Suatu penyelewengan yang dilakukan oleh seorang pegawai negeri, seperti penyelewengan politik (misalnya memberontak) ataupun penyelewengan sosial ekonomi (misalnya korupsi dan pungli) dapat berakibat pemberhentian pegawai negeri yang bersangkutan.

5. Perubahan Susunan Kantor

Suatu perubahan organisasi kantor (reorganisasi/renstrukturasasi) dapat pula berakibat pengurangan jumlah personelnnya karena jumlah kantor mungkin saja menciut. Mereka yang diberhentikan sudah barang tentu diperhitungkan imbalannya. Besar dan jenis imbalan bergantung pada statusnya sebagai pegawai tetap atau sebagai pegawai sementara, sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk itu.

6. Rasionalisasi Pegawai atau Retooling

Hampir sama dengan akibat reorganisasi/restrukturasasi tadi maka akibat rasionalisasi pegawai atau retooling ini juga diperhatikannya pegawai negeri yang terkena. Biasanya yang dituju adalah efisiensi dan efektivitas organisasi dan personel. Imbalan akibat pemberhentian itu pun tetap mendapatkan perhatian khusus, sesuai aturan yang berlaku.

7. Ketidak Cakupan Melaksanakan Tugas

Kiranya jelas bagi pegawai negeri yang tidak taat melaksanakan tugas dapat pula diberhentikan sebagai pegawai negeri. Bagi pegawai negeri yang terkena diberikan uang tunggu, sedangkan bagi pegawai sementara diberi uang lepas.

8. Mencapai Usia Pensiun

Diberhentikan bila mencapai usia pensiun bertujuan untuk memberikan peremajaan yang sehat, sesuai aturan yang berlaku.

9. Meninggalkan Jabatan

Pegawai negeri yang sengaja meninggalkan jabatan 5 tahun berturut-turut dapat diperhentikan (dengan hormat atau tidak dengan hormat) setelah diadakan pengamatan yang cermat.cermat.

10. Lalai Melaksanakan Ketentuan-ketentuan Penting

Apabila pegawai negeri lalai melaksanakan ketentuan penting, seperti melakukan perbuatan tercela, pelanggaran moral, melakukan perbuatan yang bertentangan dengan kepentingan organisasi atau jawatan yang bersangkutan, mereka dapat diberhentikan sebagai pegawai negeri.

I. PEMENSIUNAN PEGAWAI

Pemensiunan pegawai (umumnya pegawai negeri) berarti pemberhentian pegawai dengan hak pensiun, tetapi tidak setiap pemberhentian pegawai berarti pemensiunan pegawai. Ada persamaan di antara keduanya, yakni adanya pemutusan hubungan kerja (PHK) karena sesuatu hal tertentu. Pada pemensiunan ada juga ganti rugi sebagaimana halnya pada pemberhentian pegawai yang telah diuraikan sebelumnya, tetapi ganti rugi dalam pemensiunan berbeda sifatnya dengan pemberhentian pegawai seperti dimaksud di atas. Ganti rugi pada pemensiunan dilakukan berkali-kali, sedangkan pada pemberhentian biasa hanya satu kali ganti rugi, yang antara lain disebabkan belum kuatnya keuangan perusahaan. Ganti rugi pada pemensiunan pada dasarnya adalah jaminan hari tua, yang bagi pegawai negeri tidaklah kecil artinya.

Suatu pemensiunan dapat dilaksanakan secara alamiah, artinya normal karena usia pensiun sudah dicapai, tetapi juga dapat karena diminta. Peminta pensiun ini dapat oleh pegawai yang bersangkutan atas perhitungan-perhitungan tertentu dan sesuai persyaratan yang berlaku. dapat juga oleh instansi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja. Kalau diminta oleh instansi yang bersangkutan, artinya pengambil inisiatif pensiun adalah instansi yang bersangkutan. Biasanya ada sebab sebab yang mendorong perlunya dilaksanakan pemensiunan pegawai yang bersangkutan, yang pada dasarnya telah memenuhi ketentuan minimal pensiun. Bagaimana pun juga pemensiunan pegawai harus didasarkan pada pertimbangan kebijakan yang matang.

Suatu masalah penting dalam program pemensiunan pegawai adalah pembiayaan pensiun. Darimana diperoleh dana pensiun tersebut? Dalam perusahaan yang sudah memprogramkan dana pensiun. biasanya digunakan salah satu dari tiga cara pembiayaan pensiun.

1. Dibiayai oleh pegawai. Dilakukan dengan sistem menabung, dipotong sekian persen dari upah/gaji pegawai tiap bulan, dan dimasukkan dalam dana jaminan hari tua pegawai. Setelah cukup waktu, dana dikembalikan secara mencicil setiap bulan kepada pegawai yang telah dipensiun. Pemberian pensiun semacam ini sering disebut sebagai 'upah yang ditunda pembayarannya'. Hal ini tidak merugikan perusahaan, meskipun suatu

saat perusahaan jatuh pailit, sebab pada dasarnya uang pensiun tersebut adalah uang gaji pegawai yang bersangkutan.

2. Dibiayai oleh perusahaan. Dapat pula dana pensiun diperoleh dari potongan keuntungan perusahaan yang dimasukkan dalam dana jaminan hari tua. Dengan demikian, perusahaanlah yang bertanggung jawab atas pemberian jaminan hari tua kepada anak buah atau pegawainya. Dapat pula diadakan variasi dengan menambah dana jaminan hari tua tersebut dengan potongan gaji pegawai yang bersangkutan.
3. Dibiayai bersama oleh kedua pihak. Merupakan gabungan kedua cara sebagaimana tersebut di atas. Cara ini hampir sama dengan variasi cara yang kedua.

Pada umumnya pegawai (baik negeri maupun swasta) enggan dipensiun, apalagi kalau posisi mereka menjelang pensiun cukup baik. Ini berlaku bagi pegawai rendahan, menengah atau tinggi. Rasa "legowo" meninggalkan posisi semula yang cukup menyenangkan, kemudian menjalankan pensiun, memang sering tidak "smooth" sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui pertimbangan dasar pemensiunan pegawai agar dapat menghindari hal hal tersebut di atas. Pertimbangan-pertimbangan dasar tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Memelihara efisiensi organisasi. Suatu organisasi yang dikehendaki berjalan efisien dan efektif, tidak akan membiarkan tanpa perhitungan timbulnya inefficiency dalam organisasi karena jumlah personilnya yang proporsional. Meskipun kita harus memperhatikan aspek-aspek manusiawi, namun imbalan yang wajar atau pada batas kewajaran antara tujuan organisasi, kegiatan dan jumlah personel yang diperlukan dalam organisasi, perlu senantiasa mendapat perhatian khusus. Di sinilah antara lain program pemensiunan merupakan salah satu langkah yang penting dan tidak merugikan anggota yang bersangkutan untuk memelihara dan meningkatkan efisiensi organisasi.
2. Membuka kesempatan promosi jabatan. Dengan adanya program pemensiunan, program-program bagi tenaga-tenaga potensial dapat direncanakan dengan lebih matang sehingga para tenaga potensial dapat menduduki tempat-tempat yang ditinggalkan karena program pemensiunan tersebut. Hal ini sangat penting pengaruhnya bagi motivasi kerja generasi muda yang potensial untuk maju menyongsong masa

depan. Kesempatan menjadi terbuka bagi mereka. Suatu hal yang sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, yakni semua harus dipersiapkan dengan matang dan baik.

3. Menepati proses alamiah. Secara alamiah usia pegawai makin lama makin lanjut, namun daya kemampuan fisik dan mental rohani makin menurun. Dalam organisasi, keadaan semacam itu perlu diwaspadai, dalam arti memperhatikan di antara mereka yang perlu diberhentikan dari aktivitas atau dipensiun. Dengan demikian, secara alamiah harus diakui bahwa tenaga manusia makin lama makin terbatas sehingga kalau tetap dibebani tugas mungkin akan 'menyiksa' dirinya. Di sinilah perlunya program pemensiunan diterapkan secara lebih manusiawi.

J. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DI PERUSAHAAN

Untuk dapat lebih menjamin ketentuan dan kepastian bekerja bagi para karyawan perusahaan swasta, pemerintah menetapkan Undang-undang Nomor 12 tahun 1964 tentang "Pemutusan hubungan kerja di perusahaan swasta" (Lembaran Negara No. 93 tahun 1964). Selanjutnya Menteri Tenaga Kerja lebih menjamin adanya ketertiban dan kepastian hukum dalam pelaksanaan pemutusan hubungan kerja tersebut, yang diatur dalam pasal 2 Undang-undang No. 12 tahun 1964 tersebut, dengan dikeluarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. PER-04/MEN/ 1986 tentang "Tata cara pemutusan hubungan kerja dan penetapan uang pesangon, uang jasa, dan ganti kerugian". Dalam Undang-undang tersebut, sesuai dengan situasi pada waktu itu, masih digunakan istilah 'buruh'.

Pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja No: PER-04/MEN/1986, tidak lagi digunakan istilah buruh, melainkan pekerja. Istilah pekerjamaksudnya, yang bekerja pada pengusaha dengan menerima upah" (tertuang dalam pasal 1 Peraturan Menteri Tenaga Kerja).

Sebagai fokus permasalahan, hal tersebut menimbulkan terbitnya peraturan Menteri Tenaga Kerja No.: PER-04/MEN/1964. Secara harfiah, bunyi selengkapnya pasal 2 tersebut adalah:

Pasal 2

"Apabila setelah diadakan segala usaha, pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindarkan, pengusaha harus merundingkan maksudnya untuk

memutuskan hubungan kerja dengan organisasi buruh yang bersangkutan atau dengan buruh sendiri dalam hal buruh itu tidak menjadi anggota dari salah satu organisasi buruh".

Dengan demikian, pasal ini berupaya agar pemutusan hubungan kerja jangan sampai dilakukan semena-mena oleh pengusaha. Di sinilah letak perlindungan pemerintah terhadap para pekerja atau karyawan swasta di Indonesia. Sebab, putusnya hubungan kerja berarti 'permulaan pengangguran' dengan segala akibatnya sehingga untuk menjamin kepastian dan ketenteraman hidup bagi para pekerja/karyawan termaksud seharusnya tidak boleh terjadi pemutusan hubungan kerja. Namun, memang kenyataan sehari-hari menunjukkan bahwa, pemutusan hubungan kerja tidak mungkin dapat dicegah.

Oleh karena itu, adanya undang-undang No.12 Tahun 1964 dan kemudian dilengkapi dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. PER 04/Men/1986 tanggal 22 April 1986 tersebut cukuplah memadai untuk menangkalkan kemungkinan pengusaha yang bertindak semena-mena dalam melaksanakan PHK terhadap karyawannya.

Pada pasal 5 Peraturan Menteri Tenaga Kerja tersebut menyebutkan bahwa pengusaha mungkin saja memutuskan hubungan kerja karyawannya tanpa meminta izin PHK kepada Panitia Penyelesaian Perburuhan Pusat (P4P). Hal itu dimungkinkan jika memenuhi ketentuan sebagai berikut:

1. pekerja dalam masa percobaan;
2. hubungan kerja atas kesepakatan kerja untuk waktu tertentu dan masa berlakunya kesepakatan kerja tersebut telah berakhir,
3. pekerja mengundurkan diri secara tertulis:
4. pekerja telah mencapai usia pensiun yang telah ditetapkan dalam kesepakatan kerja, peraturan perusahaan atau kesepakatan kerja bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Emron Edison. 2009. *Human Resource Development, Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fendy Suhariyadi. 2007. Paradigma Pengelolaan Manusia di dalam Organisasi Gary Dessler “Developing an Effektive Blend Of Process and Technology in The New Era Of Performance Management”
- Gary Dessler. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi X Terj.* Jakarta: Ideks
- George R.Terry dalam Melayu Hasibuan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tb. Sjafri Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Wilson bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

PROFIL PENULIS



Dr. Hj. LISDA L. ASI. S.Pd, M.Si.

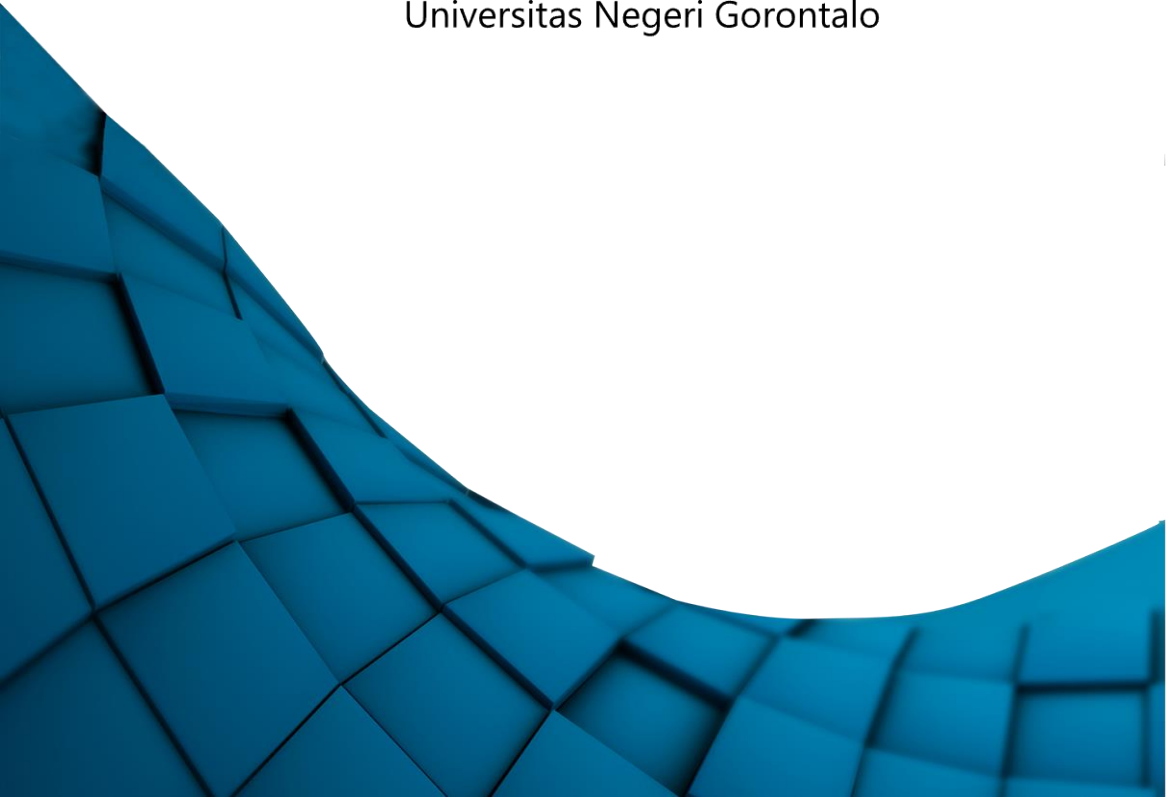
Penulis adalah dosen tetap dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Penulis dilahirkan di Gorontalo 05 April 1973, Anak kelima dari Bapak Lamalani Asi (Alm) dan Ibu Khadija Katili (Almh), menyelesaikan Sekolah Dasar di SDN I Hutabohu, Kecamatan Limboto, Kabupaten Gorontalo, SMP Negeri III Limboto Kab. Gorontalo, SMEA Negeri I Gorontalo. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 (AKuntansi) di STKIP N Gorontalo 1996, Pendidikan S2 (MSDM) di Universitas Padjadjaran Bandung 2004, dan S3 (MSDM) di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar 2021. Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta aktif menulis dan mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian diberbagai jurnal, proceeding nasional dan international. Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan seperti : HMI, KAHMI, ISEI, PIISEI, BKOW, dan Koperasi.



BAB 7

PENILAIAN KINERJA

Dr. Robiyati Podungge, S.Pd.,M.AP
Universitas Negeri Gorontalo



A. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe dalam Purwaningrum (2014:3) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka karyawan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja adalah membandingkan antara *actual* kerja dengan standar kerja, hasilnya adalah penyimpangan. Jika *actual output* lebih besar daripada standar output terjadi penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*), namun sebaliknya jika *actual output* lebih kecil dari standar output maka terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) (Fachri *et al.*, 2015).

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait termasuk perusahaan. Tetapi tanpa penilaian kinerja maka akan ada batasan dari pihak pemberi kerja untuk mengetahui kinerja pekerjanya, selain itu juga pemberi kerja juga akan mengalami kesulitan dalam mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh pegawainya. Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik (Ayu *et al.*, 2021), (M. W. Putra *et al.*, 2021).

Menurut Rachman (2016:13) merumuskan bahwa “Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif, baik yang menyangkut keunggulan maupun kelemahan dari kinerja karyawan sebagai individu atau kelompok (tim) terhadap pekerjaan yang relevan dibandingkan dengan standart kinerja yang telah ditetapkan organisasi selama periode waktu tertentu, yang dilakukan secara sistematis dan berkala (periodik) oleh manajer, pusat peneliti, maupun departemen sumber daya manusia.

Menurut Hansen dan Mowen (2020:15) ada 2 jenis penilaian kinerja yaitu pertama, penilaian kinerja tradisional diperoleh dengan cara kinerja yang diharapkan dibandingkan dengan kinerja nyata yang dihasilkan. Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer mengukur seberapa optimal kerja yang

dilaksanakan dan menyelidiki seberapa optimal perbaikan yang sudah dikerjakan.

Penilaian kinerja diterima sebagai alat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja individu karyawan dan mencapai tujuan organisasi di banyak sektor (Aydin & Tiryaki, 2018) serta mengontrol dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Saratun, 2016). Menurut Mathis dan Jackson dalam (Tangkuman, Tewal, & Trang, 2015) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”. Penilaian kinerja adalah penentuan secara berkala tentang efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rosyani, 2019:156). Menurut Dessler (2014:6), Penilaian kinerja (*performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan adalah *performance appraisal*, yang disebut juga penilaian prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan dan sebagainya, kebutuhan akan penilaian prestasi kerja bertujuan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Rivai dan Basri dalam Januari ((0215:7) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Penilaian prestasi kerja menurut Widodo dalam Purwaningrum (2014:3) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Dessler dalam Syahyuni (2018:7) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu *relative* standar kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang

bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Penilaian kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya menurut Hasibuan (2012:87), sedangkan menurut Rivai (2012:66) penilaian kerja adalah proses penetapan pemahaman bersama tentang cara yang akan di capai, dan pendekatan untuk mengelola dalam waktu yang singkat ataupun lama. Penilaian kinerja (performance appraisal) yang handal memiliki peranan yang sangat penting. Lebih dari itu dalam kehidupan organisasi, setiap pegawai pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam organisasi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Urgensi lain dari penilaian kinerja tersebut karena informasi itu kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan-kebijakan kepegawaian dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu fungsi kegiatan yang dilakukan dalam manajemen kepegawaian. Dalam setiap organisasi ukuran maju dan tidaknya organisasi itu dipengaruhi oleh kinerja karyawan dan perilaku anggota organisasi atau karyawan yang ada di dalamnya. Fungsi penilaian kinerja memainkan peranan yang cukup penting untuk mengetahui kualitas dan perilaku karyawan. Apabila penilaian itu dilakukan dengan baik dan benar, maka penilaian kinerja karyawan ini dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen yang handal.

Menurut Werner dalam (Erwin & Prabowo, 2015) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi suatu perusahaan agar organisasi sukses, penting bahwa manajer menetapkan tujuan yang jelas secara keseluruhan, nilai-nilai inti, visi masa depan, dan juga mengembangkan strategi yang bisa diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat digunakan untuk tujuan yang meliputi keputusan sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik. Penilaian kinerja karyawan yang baik tidak hanya

dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penilaian kinerja dilakukan antara atasan dengan bawahan dan melihat hasil kerja karyawan dalam setahun terakhir. Namun, yang paling penting, penilaian kinerja karyawan yang baik adalah dapat berpikir secara rasional, bukan dengan perasaan. Pada umumnya, dalam membangun kinerja karyawan, perusahaan akan memberi bonus pada setiap karyawannya jika mereka mendapat nilai baik dalam melakukan tugasnya. Bonus tersebut dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Rani dan Mayasari, 2015).

Marwansyah (2016:232) menyatakan penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pekerjaan yang telah dilakukan dengan membandingkan dengan sasaran dan tujuan yang diinginkan dan ditetapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Hasibuan (2017:87) menyatakan penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Evaluasi kerja atau yang dikenal juga dengan penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor departemen, SDM, maupun perusahaan. Penilaian Kinerja Pegawai adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan.

Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan metode pengukuran kinerja dari individu pada sebuah organisasi terkait dengan tingkat kontribusi individu atau kinerja dalam menyelesaikan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Hanggraeni (2012: 121), penilaian kinerja adalah sebuah proses di mana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjaannya. Pendapat lain menyatakan penilaian kinerja merupakan proses formal dalam organisasi yang dilakukan secara sistematis untuk memberikan

perbandingan antara kinerja individu atau kelompok Berdasarkan unsur obyektif atau subyektif (Giangreco, Carugati, Sebastiano, & Al Tamimi, 2012).

Menurut Mangkunegara (2013), penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sedangkan Menurut Hartantik (2014: 119), penilaian kinerja adalah cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi, dan nilai dari seseorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan pengkajian dan evaluasi yang menurut ahli Bangura dikutip dalam Amir (2015) sudah berjalan sejak lama sejalan dengan adanya sejarah dan akan terus berlangsung. Kegiatan penilaian ini merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan bersifat universal. Penilaian kinerja itu sendiri adalah evaluasi sistematis dari kinerja seorang karyawan berdasarkan beberapa aspek pertimbangan dan untuk memahami potensi dari seseorang untuk pertumbuhan lebih lanjut dan pengembangan dari seorang karyawan di suatu organisasi dengan peringkat tertentu (Anbarasu, Jenitha, Yulit: 2015).

Menurut Widodo (2015: 130), penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang. Penilaian kinerja berada dalam wilayah (cakupan) yang besar dalam manajemen kinerja dan karenanya harus fokus pada peningkatan kinerja dan motif lain seperti pelatihan, perencanaan suksesi, membayar kinerja dan lain-lain.

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Malayu S.P hasibuan dalam M Yani (2012:117) mengemukakan bahwa "Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Mangkunegara (2017:69) mengemukakan bahwa

“Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan padanya.

Menurut Mangkunegara (2017:69) mengemukakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan padanya.

B. DIMENSI PENILAIAN KINERJA

Penilaian Kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu perusahaan. Menurut Kasmir dalam Ainnisya (2018:135) untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah sebagai berikut:

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadiran sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.
2. Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan memengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.
3. Tanggung Jawab adalah karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak

langsung.

4. Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
5. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain
6. Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan
7. Kerjasama merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan
8. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam.
9. Prakarsa merupakan seseorang yang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini menandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan salah satu komponen penilaian kinerja karyawan.

Menurut John Bernadin dalam Siregar (2016:15) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam artimenyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal

yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas, tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya
5. kemandirian, tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen Kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Neely dalam Nawawi (2020:331) ada empat proses dasar pengukuran kinerja yang sekaligus memunculkan tantangan yang dihadapi terutama dalam desain dan implementasi sistem pengukuran kinerja, yaitu:

1. Desain sistem pengukuran

Pada proses ini, letak tantangannya adalah pada memilih desain pengukuran yang tepat, karena pada akhir tahun 1980an, masalah yang dihadapi banyak organisasi adalah mereka mengukur hal yang salah, kebanyakan berorientasi pada aspek finansial dan historis. Namun sifat pengukuran ini telah mengalami perubahan utamanya dalam banyak hal. Masalah yang sering muncul adalah adanya pengukuran yang berlebihan, dengan mengkuantifikasikan segala hal. Sebagai contoh, jika berfokus pada pelanggan, maka yang akan diukur meliputi keluhan, kepuasan, loyalitas, kemampuan mendatangkan keuntungan, penolakan dan jaminan terhadap klaim, dan lain-lain. Jadi tantangan yang sesungguhnya adalah bukan pada pentingnya mengidentifikasi apa yang dapat diukur, namun mengidentifikasi apa yang kita butuhkan untuk diukur.

2. Implementasi

Pada proses ini, tantangan yang dihadapi terletak pada dua hal yaitu masalah akses data, terutama kebutuhan untuk mendapatkan akses pada data yang tepat dan benar. Kekhawatiran manajemen perusahaan terhadap pengukuran dan peran yang seharusnya mereka mainkan, sehingga sampai ada usaha untuk memanipulasi target yang ditetapkan untuk menjamin bahwa target dapat dicapai dan tidak ada kesalahan yang

dilakukan. Untuk mengatasi permasalahan ini, anggota organisasi harus diberi pendidikan untuk memahami tujuan dan kegunaan sistem pengukuran.

3. Manajemen pengukuran

Pada proses manajemen pengukuran, adanya perubahan kultur pada banyak organisasi/perusahaan merupakan tantangan bagi organisasi/perusahaan untuk menaruh perhatian pada target yang sesungguhnya. Masalahnya adalah banyak organisasi, pimpinan lebih sering menyampaikan tampilan data yang masih bersifat mentah dan mengesampingkan untuk menggambarkan kesimpulan mereka sendiri. Mereka dapat memimpin untuk menggunakan waktu dan memperbesar debat yang tidak penting untuk memberikan justifikasi gambaran individual dengan tetap fokus pada situasi yang sedang berlangsung. Pelajaran yang dapat diambil adalah selalu fokus bagaimana target dapat dicapai.

4. Penyegaran/refreshing sistem pengukuran

Tantangan yang paling nyata dalam desain dan implementasi sistem pengukuran kinerja adalah pada proses ini. Di dalam organisasi, manajer dapat memperkenalkan laporan kinerja untuk merespon berbagai masalah spesifik yang dihadapi. Karena hal ini akan membawa ke arah pengenalan laporan kinerja yang baru, namun sekaligus akan menjadi usang, karena masalah-masalah yang sebelumnya dihadapi telah berhasil dipecahkan. Untuk menjamin bahwa sebagaimana halnya perubahan organisasi, sistem pengukuran juga akan berjalan serasi, maka diperlukan manajer kinerja yang memiliki peran untuk mengatur sistem pengukuran.

Menurut Nawawi (2020:332) Perbedaan lain dimensi dalam pengukuran kinerja juga dijumpai. Pada tahun 1980an fokusnya adalah pada '3S', ekonomis, efektif dan efisien, sedangkan pada tahun 1990an perhatian beralih pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ada tiga kecenderungan utama dalam pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Pengembangan sistem pengukuran yang memungkinkan perbandingan aktivitas yang sama pada area yang berbeda (instrumen benchmarking, seperti citizens charters dan penghargaan pada kualitas).
2. Usaha-usaha pada pengukuran kepuasan konsumen (citizen surveys,

output indicators), seperti jumlah komplain, dan proksi-proksi yang bersifat tidak langsung untuk mengukur dampak langsung suatu program pada kelompok sasaran.

3. Berkurangnya perhatian pada dampak jangka panjang program, khususnya dalam evaluasi program.

C. KESALAHAN DALAM MELAKUKAN PENILAIAN KINERJA

Kesalahan penilaian adalah kesalahan yang terjadi karena penilai membiarkan faktor-faktor yang tidak dikehendaki mempengaruhi keputusannya mengenai kuantitas dan kualitas kinerja ternilai. Terdapat beberapa macam kesalahan dalam melakukan penilaian yaitu:

1. *Liniency Error*

Liniency error atau kesalahan lembek adalah kesalahan dimana penilai memberikan nilai lebih positif dari yang seharusnya. Jika terjadi *liniency error*, organisasi atau perusahaan akan dirugikan, sedangkan para karyawan diuntungkan. Penilaian yang lembek akan membebani keuangan perusahaan karena makin banyak karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji dan pangkat. Implikasinya, akan terjadi kenaikan biaya SDM. Jika kesalahan ini terjadi pada perusahaan padat karya, perusahaan dapat mengalami kerugian terus menerus. Kesalahan seperti ini dapat diatasi dengan cara :

- a. Memberikan pelatihan kepada para manajer tentang wawancara penilaian unjuk kerja, khususnya teknik dalam memberikan umpan balik negatif.
- b. Membuat ranking distribusi penilaian dengan menggunakan distribusi absolut untuk membuat ketepatan penilaian.

2. *Severity Error*

Severity error terjadi jika penilai mengevaluasi karyawan dan memberi nilai lebih rendah dari yang seharusnya. Penilai memberikan nilai lebih rendah dari yang seharusnya jika dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan secara objektif. *Severity error* merugikan karyawan dan menguntungkan perusahaan. Akibatnya, makin sedikit karyawan yang mendapatkan kenaikan pangkat dan gaji sehingga akan menimbulkan kesalahan atau grievance diantara para karyawan. Menurunnya kepuasan

kerja yang dapat bermuara pada menurunnya kinerja dan terjadi pemogokan karyawan.

3. *Central Tendency Error*

Central tendency error terjadi karena penilai memberi nilai sebagian terbesar ternilai dengan nilai rata-rata. Penilai menilai semua ternilai dengan nilai mendekati titik tengah atau rata-rata. Hanya sedikit ternilai yang menerima nilai sangat tinggi atau sangat rendah.

4. *Hallo Error*

Hallo error terjadi jika penilai memberikan nilai yang sama di sejumlah indikator kinerja. Penilaian memberikan nilai berdasarkan persepsi umumnya mengenai ternilai, bukan berdasarkan penilaian disetiap indikator kinerjanya.

5. *High Potential Error*

High Potential Error yaitu kesalahan yang mengacaukan potensi ternilai dimasa mendatang dengan kinerja ternilai sekarang. Misalnya, ternilai baru tamat dari universitas ternama dengan prestasi akademik baik. Perusahaan yang merekrut dan mmeilihnya untuk masuk dalam pencarian bakat baru dalam program pelatihan. Manajernya terpengaruh dengan kinerjanya di universitas sehingga memberinya nilai sangat baik, padahal kinerjanya dalam pelatihan hanya dinilai sedang.

6. *Similar to-me error*

Similar to-me error yaitu penilai menilai ternilaiperilaku, sikap, kebiasaan dan sebagainya miirip dengan penilai, lebih tinggi dari ternilai lainnya.

7. *Strereotyping error*

Strereotyping error yaitu kecenderungan penilai untuk menggeneralisasi kelompok tertentu dan mengabaikan perbedaan individual. Stereotyping error terjadi dengan menyamaratakan kinerja orang bersuku bangsa, ras atau golongan tertentu, baik atau buruk.

8. *Recency Error*

Dalam *recency error*, penilai memberikan nilai berdasarkan kinerja ternilai akhir-akhir ini, satu atau dua bulan terakhir sebelum penilaian, dengan mengabaikan kinerja ternilai sepanjang bulan-bulan sebelumnya. Jika kinerja ternilai akhir-akhir ini baik, penilai akan memberi nilai baik. Jika kinerja ternilai buruk, penilai akan memberikan nilai buruk.

9. *Spillover Effect*

Spillover Effect yaitu nilai evaluasi masa lalu yang digunakan untuk menilai evaluasi kinerja yang sedang dilakukan walaupun kinerja ternilai sudah berubah. Jika nilai kinerja evaluasi yang lalu buruk, maka nilai yang sekarang juga buruk, begitu sebaliknya.

10. *Contrast Effect*

Contrast Effect Adalah kecenderungan penilai untuk membandingkan ternilai dengan pegawai lainnya, bukan membandingkan kinerja ternilai dengan standar kerjanya. Pegawai yang dijadikan sebagai pembanding oleh penilai umumnya adalah pegawai yang kerjanya minimal, baik atau dianggap baik. Jika perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian kinerja masih ada manfaatnya. Akan tetapi, jika pembanding adalah sekedar pegawai yang disenangi penilai, atau pegawai yang satu suku bangsa, agama atau satu alumni pendidikan dengan penilai, maka evaluasi kinerja tidak punya nilai. Evaluasi kinerja yang mengandung *contrast effect* akan mendapat tantangan dari para pegawai yang dirugikan.

Menurut Sutrisno (2016:210-212) dalam praktiknya penilaian kinerja memiliki banyak kelemahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Berikut ini beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Kesamaan dengan penilai Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asalusul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.
2. Bias Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (*leniency bias*), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (*strickness bias*).
3. Hubungan jabatan Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.
4. Penilaian rata-rata Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

Dibawah ini beberapa cara yang mungkin dapat dilakukan dalam mengatasi kesalahan penilaian yaitu:

1. Penilai memastikan dengan benar bentuk kesalahan yang dilakukan dalam penilaian.
2. Mempelajari secara jelas metode-metode penilaian kinerja. Sehingga penilai harus mengetahui kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihan setiap metode penilaian.
3. Perlunya umpan balik kepada penilai atas hasil-hasil penilaiannya dimasa lalu. Dengan begitu penilai dapat mengetahui dan mengevaluasi bentuk-bentuk kesalahannya agar diperbaiki di masa yang akan datang.

Selain tiga cara diatas juga ada pula cara lain yang sangat penting yaitu memberikan pelatihan kepada penilai. Beberapa tahapannya yaitu:

1. Penilai akan diberikan deskripsi pekerjaan dan diinstruksikan mengidentifikasi kriteria yang tepat untuk mengevaluasi pekerjaan. Sehingga memudahkan penilai dalam menentukan ukuran-ukuran penilaian dan hasilnya objektif.
2. Penilai melihat informasi pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan baik secara tertulis ataupun audio visual. Dengan begitu penilai diberi pelatihan teknik dan analisis data yang diperoleh dari karyawan.
3. Tahap terakhir yaitu penilai diberi Pelatihan dalam menyampaikan hasil atau kinerja dan memberikan rekomendasi kepada karyawan yang dinilai.

Untuk menghindari Kesalahan Umum dalam Penilaian Kinerja ada beberapa hal yang harus diperhatikan diantaranya :

1. Susun suatu standard kinerja yang jelas dan objektif untuk membantu supervisor dalam membuat penilaian dan komunikasikan kepada bawahan tentang apa yang diharapkan/dinilai dari mereka. Sedapat mungkin bawahan dilibatkan dalam penyusunan standard kinerja tersebut. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan akan sangat membantu tersusunnya suatu system penilaian yang dapat diterima oleh semua anggota organisasi.
2. Latih penilai dan yang dinilai terkait filosofi, tujuan, dan prosedur system penilaian.
3. Berkan panduan pada penilai tentang bagaimana memberi penilaian yang paling tepat dan sesuai.

4. Dorong manajemen lini/supervisor untuk terus melatih dan mendampingi penilai dalam memberi penilaian yang paling sesuai dan terus semangat mereka agar berperilaku sebagaimana seorang penilai (obyektif, fair, dll)
5. Latih penilai terkait bagaimana mempersiapkan dan melaksanakan wawancara penilaian kinerja. Buatlah pelatihan secara periodik sebagai refreshing penilai karena mereka cenderung kehilangan keterampilan mereka ketika keterampilan itu jarang digunakan.
6. Berikan panduan pada yang dinilai dalam persiapan mereka untuk menghadapi penilaian
7. Staf HRD bekerja sama dengan supervisor selalu melakukan monitoring terhadap system penilaian yang telah dimiliki untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul dalam system penilaian kinerja

D. METODE PENILAIAN KINERJA

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler dalam Evita (2017:21), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*)

Metode Skala Penilaian Grafik adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Metode ini termasuk dalam metode yang mudah dikembangkan dan mudah dimodifikasi jika diperlukan adanya perubahan kriteria-kriteria yang menjadi bahan penilaian. Dengan metode ini diharapkan mampu memberi kontribusi bagi pimpinan untuk memberi keputusan terhadap karyawan yang sedang dinilai. Sedangkan bagi karyawan itu sendiri, penilaian kinerja ini bisa berguna sebagai pengembangan karir.

Menurut Satria (2017:140) Beberapa skala rating yang sering digunakan dalam metode ini adalah :

- a. Skala dikotomi, Skala ini memberikan nilai dikotomi misal nilai ya atau tidak
- b. Skala kategori, Skala ini memberikan nilai beberapa item untuk dipilih, tipe data yang digunakan adalah tipe nominal.

- c. Skala likert, Skala ini digunakan untuk mengukur respon subyek ke dalam 5 poin atau 7 poin skala interval yang sama.
- d. Skala perbedaan semantik, Skala ini menggunakan dua buah nilai ekstrim dan subyek diminta untuk menentukan responnya diantara dua nilai tersebut diruang yang disediakan yang disebut dengan nilai semantik.
- e. Skala numeric, Skala ini sama dengan skala semantik hanya mengganti ruang semantik yang digunakan dengan angka-angka numerik (misalnya nilai 1 sampai 5 untuk poin skala likert atau 1 sampai 7 untuk 7 poin skala likert, tipe data yang digunakan adalah tipe interval.
- f. Skala penjumlahan tetap, Subyek diminta untuk mendistribusikan nilai responnya kedalam beberapa item yang sudah disediakan dengan jumlah tetap, tipe data yang digunakan adalah tipe rasio.
- g. Skala staple, Skala ini dimaksudkan tidak hanya mengukur niat respon dari subyek tetapi juga arah responnya. Karena nilai nol tidak disebutkan dengan eksplisit, tipe data yang digunakan adalah tipe interval
- h. Skala grafik, Skala ini menggunakan grafik skala dan subyek member tanda pada tempat di grafik untuk responnya, tipe data yang digunakan adalah tipe interval.

Skala penilaian grafik memberikan penilaian yang khas. Disitu didaftarkan ciri-ciri (seperti mutu dan kehandalan) serta kisaran nilai kinerja (dari yang tidak memuaskan sampai yang luar biasa memuaskan) untuk masing-masing bawahan dengan melingkari atau memeriksa skor yang palingbaik menggambarkan kinerjanya untuk masing- masing ciri.

2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*),

Metode Peringkat Alternasi dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri tertentu dengan memilih yang tertinggi, kemudian terendah, hingga semuanya diberi peringkat. Kekurangan dari metode penentuan peringkat ini adalah ukuran perbedaan diantara individu-individu tidak didefinisikan dengan jelas.

3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Metode Perbandingan Berpasangan merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan

membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya. Menurut Rumau (2015:409) Teknik penilaian kinerja *Paired Comparison* merupakan salah satu teknik dengan pendekatan komparatif. Sebagai contoh, seorang penilai akan menilai enam orang. Nama-nama individu yang dinilai didaftar pada sisi sebelah kiri lembar penilaian. Penilai, kemudian membandingkan karyawan pertama dengan karyawan kedua pada kriteria kinerja yang telah dipilih, seperti kuantitas kerja. Jika penilai percaya bahwa karyawan pertama telah menghasilkan kerja lebih baik daripada karyawan kedua, maka ada skor nilai ditempatkan pada nama karyawan pertama. Penilai, selanjutnya membandingkan karyawan pertama dengan karyawan ketiga, keempat, kelima dan keenam pada kriteria kinerja yang sama dan menempatkan skor nilai 1 pada nama karyawan yang menghasilkan kerja yang paling pasang dalam setiap pasang perbandingan. Proses diulang hingga setiap karyawan telah dibandingkan dengan setiap karyawan lain pada semua kriteria kinerja yang dipilih. Karyawan dengan angka 1 terbanyak dinyatakan sebagai berkinerja terjelek. Teknik ini akan menghadapi masalah, jika karyawan dan kriteria yang dibandingkan lebih banyak, maka akan memerlukan waktu yang relative lama

4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)

Metode Distribusi Paksa adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan. Distribusi paksa adalah teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun. Tetapi, hal ini membutuhkan perbandingan diantara orang-orang dalam kelompok kerja yang dinilai. Metode distribusi paksa mempunyai beberapa kekurangan. Salah satunya adalah masalah seorang supervisor mungkin menolak untuk menempatkan individu manapun dalam kelompok terbawah atau teratas. Kesulitan juga muncul ketika penilai harus menjelaskan kepada karyawan mengapa mereka ditempatkan dalam satu kelompok dan lainnya ditempatkan dalam kelompok yang lebih tinggi Situasi tersebut menyebabkan tuntutan

hukum. Lebih jauh, dalam kelompok kecil, mungkin salah satu mengasumsikan bahwa distribusi kinerja berbentuk lonceng atau yang lainnya dapat diterapkan. Terakhir dalam beberapa kasus manajer dapat membuat perbedaan diantara karyawan yang mungkin sebenarnya tidak ada.

5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*),

Model *critical incident* adalah kejadian penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Model ini mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan perilaku baik yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar dan perilaku buruk yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus dihindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Insiden-insiden dicatat oleh penilai sepanjang periode penilaian kinerja. Pernyataan tersebut juga berisi penjelasan singkat mengenai apa yang terjadi dan apa yang dilakukan karyawan ternilai. Dengan kata lain, setiap hari penilai harus mengobservasi pegawai ternilai dan membuat catatan mengenai indikator kinerjanya yang baik dan yang buruk. Setiap catatan yang baik dan yang buruk mendapatkan nilai tertentu, perilaku yang baik diberi angka positif, sedangkan perilaku yang tidak dapat diterima diberi angka negatif. Pada akhir penilaian, keduanya dijumlahkan dan merupakan kinerja akhir karyawan

6. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Behaviorally Anchor Rating Scale adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk. Metode penilaian kinerja dengan model *Behaviorally Anchor Rating Scale* merupakan metode penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 *Anchor*. *Anchor* yang dimaksud, yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. *Anchor* tersebut disusun dari yang nilainya yang paling tinggi hingga yang nilainya paling rendah. *Anchor* tersebut dapat berupa

critical incident yang diperoleh melalui analisa jabatan. Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis Sumber Daya Manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dalam pelaksanaannya paling tidak membutuhkan lima tahapan, yaitu:

- a. Membuat *critical incident*. Hal ini dilakukan dengan cara bertanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan / atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif ataupun bisa dilakukan dengan cara analisis jabatan.
- b. Mengembangkan dimensi kinerja dimana dalam tahap ini kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kerja dan didefinisikan setiap dimensi, seperti “keterampilan menjual”.
- c. Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai.
- d. Membuat skala kejadian. Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku merepresentasikan kinerja pada dimensinya.
- e. Mengembangkan perangkat akhir. Pilih sekitar lima hingga sepuluh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* memang memiliki kelemahan, yaitu menyita waktu jika dibandingkan dengan metode penilaian lainnya namun metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* juga memiliki beberapa sisi positif, yakni:

- a. Ukuran yang lebih akurat. Orang-orang yang mengembangkan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* adalah mereka yang ahli di bidang SDM selain itu dilibatkan pula orang-orang yang tahu pekerjaan serta

persyaratannya dengan lebih baik dari orang lain. Hal ini seharusnya menghasilkan kinerja pekerjaan dengan akurasi yang baik.

- b. Standar yang lebih jelas. Kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata-rata dan seterusnya. Umpan balik. Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat padayang dinilai
- c. Dimensi independen. Pengelompokan secara sistematis kejadian kritis ke dalam lima hingga sepula dimensi kerja (seperti “keterampilan menjual”) harus membantu untuk membuat dimensi kinerja lebih tidak terkait satu sama lain. Contohnya, penilai lebih memilih untuk tidak memberikan peringkat tinggi pada karyawan di semua dimensi hanya karena dia diperingkatkan tinggi dalam “keterampilan seorang menjual”
- d. Konsistensi. Penilaian kinerja berdasarkan metode *Behavioraly Anchor Rating Scale* tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif, karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda-beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama.

7. Metode *Management by Objectives* (MBO)

Metode *Management by Objectives* dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik. Pemakaian konsep *Management by Objectives* dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc Gregor pada tahun 1957. Ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan di dalam artikelnya. Ia menyarankan mengubah sistem tersebut dan menggunakan konsep *Management by Objectives*. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, target tersebut menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang *output*-nya dapat diukur secara kuantitatif, seperti karyawan bagian

pemasaran, kinerjanya dapat diukur salah satunya dengan menghitung jumlah penjualan.

Manajemen tujuan (*Management by Objectives*), mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan berdasarkan hasil diskusi dengan karyawan tersebut, lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut. Penerapan metode *Management by Objectives* terdiri dari enam langkah. Berikut ini langkah-langkah penerapan metode *Management by Objectives* dalam menilai kinerja karyawan:

- a. Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
- b. Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan 2004 sampai 20%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- c. Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- d. Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- e. Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
- f. Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Management by Objectives mempunyai keuntungan bagi para karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan keuntungan utamanya ialah meningkatnya rasa keterlibatan dan pengertian tentang tujuan organisasi. Di samping itu, tiap karyawan juga mengetahui bahwa mereka akan dinilai bukan berdasarkan hubungan pribadi atau prasangka atasan, tetapi berdasarkan sebaik mana mereka mencapai target yang mereka sendiri telah membantu menetakannya.

Keuntungan yang didapat karyawan sebagai imbas atas penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* secara tidak langsung akan memberikan keuntungan juga kepada perusahaan. Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Management by Objectives* yang melibatkan semua karyawan dalam menetapkan tujuan perusahaan membuat tujuan perusahaan menjadi lebih realistis, juga komunikasi dapat terjaga sehingga membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan lebih baik serta para karyawan lebih menyadari apa yang diharapkan oleh pimpinannya.

8. Metode *Electronic Performance Monitoring*

Metode *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya. Pada metode ini nantinya manajer akan memantau kinerja karyawan dengan menaruhnya pada komputer masing-masing karyawan. Hal ini dapat memberikan dampak positif karena dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, dan bisa diakses kapan pun dan di mana pun, serta tidak menghabiskan banyak waktu, namun dapat berdampak buruk karena mampu meningkatkan stres pada karyawan jika dijadikan beban pikiran dan dapat mengganggu aktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainnisya, R. N., & Susilowati, I. H. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta-Jurnal Sekretari Dan Manajemen, II* (1), 133140.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 2(3).
- Chusminah, S. M., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3(1).
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Atmojo, R. T. W. (2017). Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (studi kasus pada PT Qwords Company International). *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)*, 9(1), 18-32.
- Nawawi, M. (2020, November). MEMPERKUAT MANAJEMEN STRATEGIS DENGAN PENGUKURAN KINERJA DALAM PERUSAHAAN MANUFAKTUR. In *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper STIE AAS* (pp. 328-335).
- Piri, A. S., Dotulong, L. O., & Pandowo, M. H. C. (2022). Analisis Penilaian Kinerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Manado Dive Club. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2).
- Purwaningrum, E. L., Al Musadieg, M., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja (Studi pada karyawan tetap PT. Aggionmultimex). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).
- Rachman, Tahar. 2018. "Penilaian Kinerja." *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., no. 2017: 10–27.
- Rumau, Rahmawati, and ; Kusri ; Emha Taufiq Lutfi. 2015. "Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Pairedcomparison Dan Algoritma Fuzzy C-." *Seminar Nasional Informatika*, 408–14.
- Satria; Agustini, Ayu Setiawati. 2017. "Penerapan Metode Graphic Rating

Scale (Grs) Dalam Penilaian Kinerja Karyawan.” *Kilat* 6 (2): 139–44.
<https://doi.org/10.33322/kilat.v6i2.130>.

Siregar, A. B., Kusmanto, H., & Isnaini, I. (2016). Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Se-Kabupaten Langkat Tahun 2015. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 6(1), 22-32.

PROFIL PENULIS



Dr. Robiyati Podungge, S.Pd.,M.AP adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Lahir di Maahas, 20 Mei 1980, pendidikan S1 di IKIP Negeri Gorontalo (2003) S2 di Universitas Brawijaya Malang (2009) dan S3 di Universitas Brawijaya Malang (2022). Beberapa tulisan yang pernah dipublikasikan di Jurnal Internasional dan Proceeding Internasional diantaranya berjudul “Transformational Leadership in Government Organizations: The Role of Team Empowerment and Organizational Climate” (2022),), “Moodelo Leadership: Exploration of Gorontalo's Philosophy of Leadership” (2021), “The Role of Team Empowerment in Mediating The Effect of Transformational Leadership toward Employee Performance”(2020) “Teacher Competence and Student Academic Achievement”(2019).



BAB 8

PENGEMBANGAN

SUMBER DAYA

MANUSIA

HJ. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.KES
Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Makassar



A. PENTINGYA PENGEMBANGAN

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karir maupun karir bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoretis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien efektif pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan benefit) karyawan dapat dinaikkan. Untuk jelasnya, akan dibahas pengertian pengembangan berdasarkan beberapa versi.

B. PENGERTIAN PENGEMBANGAN SDM

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek penting yaitu kuantitas dan kualitas. Yang dimana

kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban perusahaan. Dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi wajib memperhatikan skill, knowledge, dan ability (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan sering kali dilakukan secara tumpang tindih dengan arti pelatihan dan pendidikan. Singodimedjo (2000), mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Dalam konteks SDM, pengembangan yang dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Pengembangan SDM merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan SDM, keberagaman SDM, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM, yang ada dalam organisasi. Peralatan tidak dapat beroperasi efisien bila SDM-nya tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat usang/ investasi dalam teknologi hanya memberi keunggulan kompetitif terbatas. Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu manusia, tidak dapat ditunda. Semakin

disadari bahwa ancaman terbesar terhadap stabilitas perekonomian adalah angkatan kerja yang tidak siap menghadapi tantangan ke depan.

Pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel, adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, begitu pula pimpinan akan terus belajar berbagai pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tercapainya tujuan umum yang lebih besar. Dalam kaitan ini, yang dikembangkan adalah pengetahuan SDM, baik secara konseptual maupun teoritis. Pengembangan pengetahuan untuk memperbesar kemampuan SDM dalam melaksanakan tugasnya.

Pengembangan manajemen adalah proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi/ meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi. Kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jabatannya di masa yang akan datang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara karyawan merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi. Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan karyawan melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam human capital/modal manusia.

Pengertian pengembangan, tidak lepas dari pembahasan strategi pengembangan manajemen kualitas, karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas diantaranya mengacu pada pemberdayaan karyawan dan pendidikan serta pelatihannya. Pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa aktivitas dilakukan.

Pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan. Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan sebelumnya. Dalam menghadapi tantangan, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam human

capital. Investasi terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja. Esensi investasi dalam *human resource development*, adalah pengeluaran yang ditunjukkan pada peningkatan kapasitas produktif manusia.

Edwin B. Filippo

Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee doing a particular job. (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Andre F. Sikula

Development, in reference to staffing and personel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by with managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose (steinmetz). (Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer belajar pengetahuan konseptual Dan teoretis untuk tujuan umum). Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga, karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu)

Drs. Jan Bella

Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknik maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab why. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab how.

Pengembangan pegawai adalah upaya mendorong kinerja yang lebih baik dalam peran yang tengah dijalani, selain juga kemampuan mendukung di lingkungan kegiatan yang baru lebih menantang. Organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif, dan menjadi lebih sulit ditiru, sehingga organisasi akan

lebih fleksibel dalam menerima gagasan baru yang lebih produktif. Pengembangan pegawai dalam organisasi tidak saja dapat dilakukan melalui pelatihan, tetapi dapat pula melalui pemberian tugas-tertentu. Tugas yang diberikan kepada pegawai, tugas yang menghendaki pengembangan potensi diri pegawai sendiri. Profesionalisme Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditunjuk untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan SDM yang baik akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif, seperti teknologi proses produktif, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya guna dan berhasil guna. Dengan memiliki kekuatan kompetitif diharapkan kinerja karyawan bisa terwujud.

Sedangkan Husnan (1990), mengemukakan pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum. Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.

C. PRINSIP PENGEMBANGAN SDM

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Program pengembangan dimana program adalah suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil

yang baik dan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur anggaran, peserta kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

D. JENIS-JENIS PENGEMBANGAN

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seseorang karyawan

E. TUJUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan sumber daya manusia (karyawan) bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut.

1. Produktivitas kerja
Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena teknikal skill, human skill, dan manajerial skill karyawan yang semakin baik.
2. Efisiensi
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. Kerusakan
Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan masing-masing karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. Pelayanan
Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
6. Moral
Dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. Karir
Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
8. Konseptual
Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena teknikal skill human skill, dan manajerial skillnya lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

F. PENDEKATAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

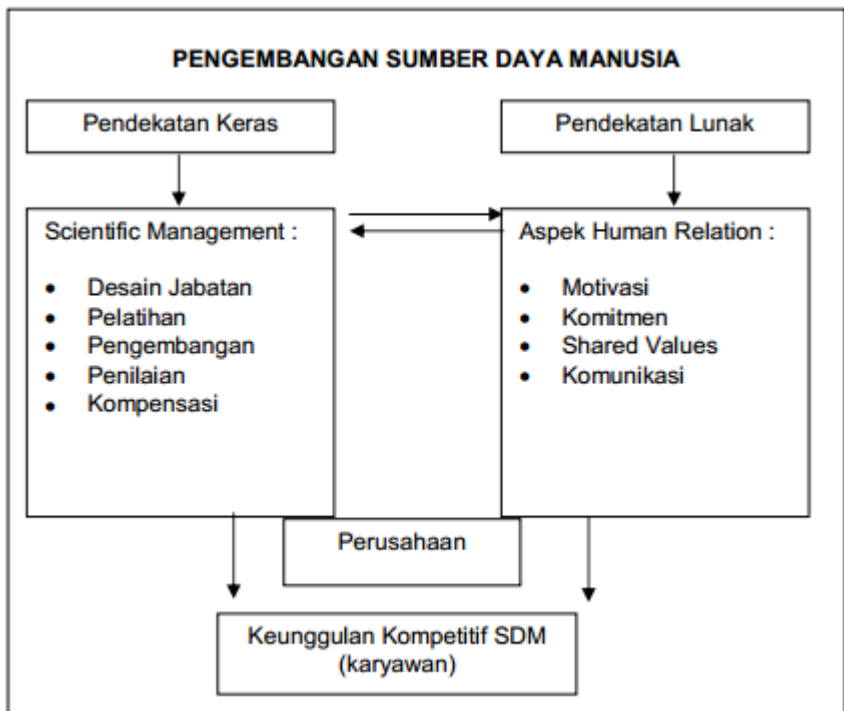
Kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat besar, oleh sebab itu mengelola karyawan untuk dapat berkinerja secara optimal harus merupakan kebijakan prioritas organisasi. Proses pengembangan SDM harus dilakukan dengan baik dan tepat, sehingga organisasi dapat memiliki kompetitif advantage dari aspek SDM yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini baru dapat tercapai jika proses pengembangan SDM dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan karyawan dan organisasi.



Gambar 1. Keseimbangan kepentingan karyawan dan perusahaan

Pendekatan yang digunakan dalam mengelola karyawan tentu tidak terlepas dari prinsip-prinsip nilai yang dianut organisasi. Dalam mengelola karyawan sebaiknya ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, diantaranya :

1. Karyawan adalah investasi (human investment), partner bagi pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi fungsi-fungsi MSDM harus menciptakan keseimbangan kepuasan bagi semua stakeholder.
2. Kualitas lingkungan kerja mengarah kepada peningkatan kinerja optimal karyawan.
3. Membangun kemajuan organisasi identik meningkatnya kesejahteraan karyawan.



Gambar 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia pada umumnya dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu pendekatan keras dan pendekatan lunak. Pada umumnya masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi tidak selamanya pendekatan tersebut menjadi kekuatan organisasi, hal ini sangat tergantung pada pemimpin organisasi. Kepemimpinan yang kurang tepat justru akan melemahkan pengembangan sumber daya manusia, yang pada akhirnya tidak mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Secara spesifik mengelola karyawan melalui

pengembangan sumber daya manusia memberi ekspektasi dari 2 sisi. Dari sisi organisasi karyawan diharapkan :

1. Mampu menunjukkan komitmen dan kualitas kemampuan yang diharapkan.
2. Mampu mendorong efektifitas organisasi secara optimal.
3. Mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan dari sisi karyawan, pengembangan SDM, ditujukan untuk :

1. Mendorong terciptanya kesejahteraan karyawan.
2. Mendorong terciptanya harmonisasi hubungan antar karyawan.
3. Menciptakan kepuasan kerja.

G. METODE-METODE PENGEMBANGAN

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan yaitu, *manajer personalia* dan atau *suatu tim*. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pengembangan harus di dasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*;
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*

Metode pengembangan terdiri atas: Latihan/*training* di berikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/*education* diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Metode latihan atau *training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Metode-Metode Latihan Menurut Andrew F. Sikula:

a. *On the job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara : 1). Cara informal yaitu pelatihan menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekannya. 2). Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior. *On the job training* dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun kekurangannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

b. *Vestibule*

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c. *Demonstration and Example*

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasanannya, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekannya. Dalam banyak hal, dengan menunjukkan bagaimana seseorang harus mengerjakan tugasnya adalah lebih mudah daripada menceritakan atau menyuruhnya mempelajari langkah-langkah pengerjaannya.

d. *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *Programmed instruction*, metode studi kasus, *roleplaying*, metode diskusi, dan metode seminar.

1) *Lecture (ceramah atau kuliah)*

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih Yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersifat pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

2) *Conference (rapat)*

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk di diskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah. Dengan metode konferensi diharapkan peserta pengembangan terlatih untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari problem yang dihadapinya. Jadi, setelah pengembangan mereka menyadari bahwa setiap perusahaan atau jabatan saling terkait dan saling membutuhkan. Dengan demikian, dia harus bersedia memberikan informasi dan menerima informasi dari partner usahanya karena organisasi merupakan suatu sistem.

Kehidupan suatu perusahaan juga tergantung pada perusahaan lainnya.

3) *Programmed instruction*

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

4) *Metode studi kasus garis miring*

Dalam teknis studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

5) *Role playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara. Misalnya, tentang kasus-kasus berikut.

- a) Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu
- b) Cara-cara memberikan perintah
- c) Cara-cara memberikan hukuman

Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan.

6) *Metode diskusi*

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana menyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi. Jelasnya, harus dikembangkan pertukaran pendapat yang konstruktif untuk memperoleh rumusan yang terbaik.

7) *Metode seminar*

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

2. *Metode pendidikan (education method)*

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya. Metode pendidikan/development menurut Andrew F Sikula (1981:243-274) adalah sebagai berikut,

- a. Training methods atau classroom method.
- b. Understudies.
- c. Job rotation and planned progression.
- d. Coaching - counseling.
- e. Junior board of executive or multiple management.
- f. Committe assignment
- g. Bussiness games.
- h. Sensitivity training.
- i. Other development method.

H. PESERTA PENGEMBANGAN

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan karyawan lama baik di tenaga operasional atau karyawan manajerial.

1. Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang

telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.

2. Karyawan lama, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan seperti pada balai pusat latihan kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan pergantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, konseptual skill, dan manajerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacerra-Fernandez, I., and Sabherwal, R., 2010. Knowledge Management: System and Process, M. E. Sharpe, Armonk, NY
- Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, Pengantar Produktivitas, Departement Tenaga Kerja RI, Kanwil Propinsi Jawa Barat
- Benjamin Bukit, dkk. 2017. Pengembangan sumber daya manusia (teori, dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi). Zahir publishing. Yogyakarta
- Burack, EH. Creative Human Resource Planning And Application: A Strategic Approach, New York: Prentice Hall, Inc
- Edy Sutrisno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia: kencana. Divisi Prenada Media Grup. Jakarta
- Eliana Sari. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pedoman meningkatkan kompetensi pegawai secara tepat).Jayabaya University Press. Jakarta timur
- Hasibuan Malayu. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Istijanto. 2006. Riset Sumber Daya Manusia.Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayanti. 2016 Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bandung Refika Aditama
- Serdamayanti. 2017. Bedah buku perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Universitas Dr. Soetomo Surabaya
- Yoyo Sudaryo, dkk. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik.CV. Andi Offset. Yogyakarta.

PROFIL PENULIS



Hj. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.Kes adalah anak kedua dari bapak Drs. H. Nuryadin Patty, SE., M.Si dan ibu Hj. Hasnah, SE., SKM. Penulis lahir di Watampone tanggal 24 april 1990. Pada tahun 1996 menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-kanak di TK Adyaksa Watampone, tahun 2002 penulis menyelesaikan sekolah dasar di SDN Mangkura III Makassar, pada tahun 2005 penulis menyelesaikan Sekolah tingkat pertama di SMPN 5 Makassar dan di tahun 2008 penulis menyelesaikan pendidikan di jenjang sekolah menengah atas di SMAN 2 Makassar. Untuk strata satu penulis melanjutkan pendidikan di fakultas kesehatan masyarakat jurusan administrasi dan kebijakan kesehatan di Universitas Hasanuddin dan di tahun 2014 penulis menyelesaikan pendidikan di jenjang Strata dua di kampus yang sama dengan mengambil jurusan administrasi dan kebijakan kesehatan. Dosen tetap program studi S-1 Administrasi Rumah Sakit Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Makassar dan sekarang menjabat sebagai ketua program studi S-1 Administrasi Rumah Sakit Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Makassar. Buku yang sudah di publikasikan buku Administrasi Rumah Sakit dan Puskesmas, buku Dasar Ilmu Kesehatan Masyarakat, Buku Dasar Manajemen, Buku Manajemen Pemasaran, buku monograf penelitian tentang Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja dan Kualifikasi Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Makassar, buku dengan judul Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pasien Rawat Inap umum terhadap Citra RSUD Lanto Dg. Pasewang Kabupaten Jeneponto dan buku dengan judul Hubungan kamarisasi dan bahan bakar biomassa terhadap kejadian infeksi pernafasan akut pada anak balita.



BAB 9

PERENCANAAN KARIR

Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si
Universitas Negeri Gorontalo



A. PERENCANAAN KARIR

1. Pengertian Perencanaan Karir

SDM modern senantiasa mengembangkan respons terhadap lingkungannya yang semakin kompetitif, sedangkan hubungan kerja secara tradisional yang berpola pekerja dengan majikannya sudah lama dan tidak memungkinkan lagi. Agar karir dapat berkembang, diperlukan adanya perencanaan karir, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karir serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Perkembangan karir terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut manajer dan departemen SDM hanya membantu di dalam perencanaan karir serta memberikan jalan menuju karir tersebut. Perkembangan karir sangat membantu karyawan di dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan.

Menurut Sadili (2016) karir (*career*) merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Untuk meniti karir, seorang karyawan harus memiliki atau memenuhi persyaratan tertentu guna mendukung peningkatan karirnya.

Disisi lain Zainal dkk (2019) mengungkapkan konsep-konsep dasar perencanaan karir, yakni:

- a. Karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.
- b. Jenjang karir merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk Karir seseorang.
- c. Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian karirnya. Tujuan-tujuan ini berperan sebagai benchmark sepanjang jenjang karir seseorang.
- d. Perencanaan karir merupakan proses di mana kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut. Pengembangan

karir. Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

Dapat disimpulkan karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu. Definisi ini menekankan bahwa karir tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Jadi keberhasilan karir tidak lagi diartikan sebagai penghargaan institusional dengan meningkatnya kedudukan dalam suatu hierarki formal. Keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh hal-hal berikut ini.

- a. Pendidikan formal
- b. Pengalaman kerja
- c. Sikap atasan
- d. Prestasi kerja
- e. Bobot pekerjaan
- f. Lowongan jabatan
- g. Produktivitas kerja

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting karena menentukan dinamika organisasi atau perusahaan untuk manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup perencanaan karir mencakup hal hal sebagai berikut.

- a. Perencanaan jenjang jabatan/pangkat karyawan.
- b. Perencanaan tujuan organisasi/perusahaan.

Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena keduanya saling berkaitan. Jenjang karir seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disiapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karir akan mengarah pada

tercapainya kepentingan atau tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir maka organisasi atau perusahaan yang bersangkutan akan semakin dinamis.

a. Perencanaan Jenjang Jabatan/Pangkat

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang karyawan dalam suatu rangkaian susunan organisasi. Dalam hal ini, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional, seperti peneliti, dokter, penasehat, yang memiliki jenjang karir masing-masing. *Pangkat* adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan atau pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personel yang menduduki kepangkatan tersebut. Dengan demikian, terdapat piramidal kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*) dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Suatu perencanaan jenjang jabatan/pangkat perlu memperlihatkan faktor-faktor, yaitu sifat tugas, beban tugas, dan tanggung jawab. Hal ini berarti, semakin tinggi jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi, semakin kompleks sifat tugasnya dan berat pula tanggung jawab yang dipikulnya. Tujuan kenaikan pangkat maupun jabatan adalah untuk mengembangkan kebijakan dan metode kerja lebih lanjut yang akan membawa organisasi bersangkutan lebih maju lagi. Dalam hal perlu diperhatikan tingkat kepangkatan, dasar pendidikan, dasar kemampuan, dan dasar keahlian.

a. Perencanaan Tujuan Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan harus didasarkan pada perencanaan yang matang sebab dari tujuan organisasi inilah akan dapat ditentukan:

- 1) besar kecilnya misi organisasi;
- 2) 2 berat ringannya tugas pekerjaan;
- 3) spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan;
- 4) jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun;
- 5) kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan.

Dengan demikian, tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon di bawahnya akan menentukan alur karir anggota organisasi. Di sinilah kemampuan kepemimpinan akan diuji untuk dapat meniti jenjang karir.

3. Penyusunan Perencanaan Karir

Dalam penyusunan perencanaan karir diperlukan empat hal pokok, yaitu *jabatan pokok dan jabatan penunjang, pola jalur karir bertahap, batan struktural, dan tenggang waktu jabatan*.

a. Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

Dalam setiap organisasi atau perusahaan terdapat jabatan pokok dan jabatan penunjang, *Jabatan pokok* adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Misalnya, dalam suatu lembaga pendidikan, yang dimaksud jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani operasional pendidikan dan pengajaran. Dalam organisasi perusahaan, jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani produksi dan pemasaran. Jabatan-jabatan pokok tersebut harus ditempati atau diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

Jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. *Jabatan penunjang dalam lembaga pendidikan atau perusahaan adalah bagian umum dan bagian keuangan*. Bagian-bagian tersebut tidak langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi, tetapi membantu tercapainya tujuan atau sasaran. Penempatan personel di bagian-bagian ini juga harus didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

b. Pola Jalur Karir Bertahap

Pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang karyawan atau anggota organisasi dalam meniti karirnya. Di sini perlu

diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang meniti karir.

c. Jabatan Struktural

Pada dasarnya *jabatan struktural* adalah jabatan karir, artinya jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, orang baru atau karyawan baru harus melalui program orientasi terlebih dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural karena jabatan struktural sangat memerlukan kematangan psikologis, selain kematangan dan kemampuan pribadi.

d. Tenggang Waktu

Tenggang waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan pasti sebab hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan.

4. Pertimbangan dalam Perencanaan Karir

Dalam perencanaan karir perlu dipertimbangkan beberapa hal, terutama yang menyangkut masa jabatan atau pemindahan jabatan seseorang yang berpengaruh pada jenjang kariernya. Pertimbangan tersebut antara lain masa jabatan yang singkat, masa jabatan yang terlalu lama, dan keinginan dipindahkan dari jabatan tertentu.

a. Masa Jabatan yang Singkat

Seseorang yang memegang jabatan belum cukup lama atau terlalu singkat maka akan mengakibatkan hal-hal seperti berikut ini.

- 1) Pada umumnya mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan menjadi tanggung jawabnya tersebut.
- 2) Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan dengan tuntas.
- 3) Penghayatan pada jabatan yang dipangku belum mendalam, namun harus menyiapkan diri untuk memahami tugas baru.
- 4) Secara psikologis, menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab untuk mengetahui penyebabnya.

b. Masa Jabatan yang Terlalu Lama

Masa jabatan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat. Akibat-akibat yang timbul dari atan yang terialu lama adalah sebagai berikut.

- 1) Adanya rasa bosan karena pekerjaan yang sama dan rutinitas sehingga kurang bervariasi.
- 2) Sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam beketja.
- 3) Menumpulkan kreativitas karena kurang tantangan yang berarti.
- 4) Menimbulkan iklim kerja yang statis dan menutup kemungkinan pejabat baru dari generasi penerusnya.

c. Keinginan Pindah Jabatan

Harapan untuk dipindahkan dari jabatan lama ke jabatan baru selalu ada dalam pikiran para karyawan atau anggota suatu organisasi. Berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain sebagai berikut.

- 1) Seseorang terlalu lama menjabat suatu jabatan di daerah terpencil sehingga dirasakan tidak mudah mengembangkan diri.
- 2) Perasaan kurang tepat pada jabatan yang sekarang diemban karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidtkan, pengalaman, atau keinginan.
- 3) Merasa bahwa jabatan yartg sekarang sekadar batu loncatan untuk meniti karir lebih lanjut.

Demikian beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun perencanaan karir dalam suatu organisasi sehingga tidak timbul kefatalan dalam mendinamiskan organisasi, terutama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

a. Informasi dan Konseling pada Perencanaan Karir

Dalam masalah perencanaan karir, umumnya anggota organisasi atau karyawan kurang begitu mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang atau arah karir dalam organisasi. Dalam hal seperti itu memang sangat mutlak adanya informasi atau penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karir bagi para anggota organisasi atau karyawan. Di sinilah depertemen personalia dari setiap organisasi harus berperan aktif dalam memberikan informasi dan bimbingan (konseling) kepada bawahan yang membutuhkan.

1) Informasi Karir

Informasi tentang perencanaan karir pada dasarnya merupakan bagian dari sistem informasi sumber daya manusia. Berbagai cara dapat dilakukan untuk pemberian informasi, antara lain melalui ceramah, pidato pengarah, surat edaran, lokakarya, seminar, social meting, dan sebagainya. Bahan-bahan yang perlu diinformasikan, antara lain pola karir personel, analisis jabatan, spesifikasi jabatan, deskripsi jabatan, skala gaji jenjang jabatan, berbagai jenis kompensasi, dan persyaratan jabatan. Dengan berbagai informasi tersebut, diharapkan para anggota organisasi secara individual dapat meneliti sendiri jabatan-jabatan yang cocok untuk dimantapkan sebagai pengembangan karirnya lebih lanjut.

2) Konseling Karir

Untuk membantu SDM menetapkan tujuan karir dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya diperlukan adanya penyuluhan karir (*carier counselor*) akan membantu kariyawan dalam memilih pekerjaan yang diminati serta mengamati dan menafsirkan sikap, keterampilan serta tes psikologi lainnya. Karyawan harus senantiasa meningkatkan kualifikasinya melalui pelatihan ataupun pendidikan tambahan. Melalui penyuluhan, departemen SDM memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai penting-nya menambah keterampilan dan juga meningkatkan pendidikannya. Penyuluhan karir dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan dengan para karyawan pada waktu yang disepakati bersama atau melalui seminar. Selain itu, melalui penyuluhan ini departemen SDM dapat pula menjelaskan sebab-sebab kemungkinan adanya karir yang terhambat perkembangannya.

Salah satu masalah di dalam membantu perencanaan karir karyawan adalah adanya karyawan yang karirnya terhambat karena bukan semata-mata kesalahan karyawan itu sendiri melainkan juga kesalahan perusahaan. Dari pihak karyawan mungkin hal itu disebabkan oleh lemahnya keterampilan atau rendahnya kemampuan, hal ini dapat diatasi melalui pelatihan-pelatihan kembali yang lebih intensif. Di samping itu motivasi kerja karyawan tersebut harus ditingkatkan juga. Dari pihak perusahaan mungkin disebabkan karena frekuensi perputaran kerja di antara karyawan yang cukup tinggi sehingga penugasan terhadap pekerjaan seorang karyawan relatif kurang sehingga tidak memenuhi kualifikasi jenjang

pekerjaan berikutnya. Untuk memacu produktivitas karyawan yang karirnya terhambat, kepada karyawan tersebut diberikan kesempatan untuk lebih menikmati pekerjaannya misalnya dengan memberi kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan atau diberi kesempatan mengambil cuti serta diberikan kompensasi atas terhambat karirnya. Di samping itu, juga departemen SDM memberikan informasi tentang pekerjaan yang diminati karyawan. Untuk efektifnya penyuluhan ini, para karyawan harus dapat menilai dirinya sendiri serta lingkungannya sehingga dapat membuat perencanaan karir yang tepat.

5. Manfaat Perencanaan Karir

Perencanaan karir, sebagaimana telah diuraikan di atas, jelas sangat bermanfaat tidak hanya bagi para karyawan atau anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Manfaat perencanaan karir dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan. Ini berarti bahwa perencanaan karir dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama karyawan yang potensial.
- b. Menurunkan perputaran karyawan (turnover). Perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasional).
- c. Mengungkap potensi karyawan. Adanya perencanaan karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.
- d. Mendorong pertumbuhan. Perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja para karyawan dapat dipelihara.
- e. Mengurangi penimbunan. Ini berarti perencanaan karir akan dapat mengangkat kembali para karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.
- f. Memuaskan kebutuhan karyawan. Dengan adanya perencanaan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti

pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.

- g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Perencanaan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

B. PENGEMBANGAN KARIR

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari SDM yang memberatkan perusahaan. Walaupun perencanaan karir penting dalam fase sebuah karir, namun terdapat 3 poin dalam perjalanan karir yang juga cukup krusial. *Pertama*, pada saat karyawan mulai dikontrak. Pengalaman kerja di awal-awal pekerjaan memiliki pengaruh yang penting dalam membentuk karir mereka. *Kedua*, Mid-career (pertengahan karir), yaitu kondisi di mana karyawan sudah mulai menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak. Namun, pada pertengahan karir ini, karyawan berada pada turning point, yaitu posisi di mana kemandekan karir menjadi perhatian yang serius. *Ketiga*, masa prapensiun, pekerja menghadapi ketidakpastian akibat kondisi ekonomi, sosial dan hubungan antarpersonal. Kinerja, pengalaman, pendidikan, dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya. Tindakan ini bisa disponsori oleh departemen SDM, manajer atau pihak lain.

1. Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seseorang karyawan adalah: Prestasi Kerja (*job performance*), Eksposur (*exposure*), jaringan kerja (*networking*), pengunduran diri (*resignations*), kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*), pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*), peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), pengalaman internasional (*international experience*).

2. Pengembangan Karir yang Didukung Departemen SDM

Pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama di dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Untuk karyawan yang bekerja pada perusahaan global, perkembangan karirnya sangat tergantung pada pengalaman internasional yang dimilikinya. Dalam hal ini departemen SDM membantunya dengan menyediakan kursus bahasa serta pendidikan budaya negara-negara asing secara intensif.

3. Peran Pimpinan Dalam Pengembangan Karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas (*top manager*) dan juga para pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka di semua lini, maka perkembangan karir para karyawan harus tidak akan berlangsung dengan baik. Dukungan pimpinan/manajer di dalam perkembangan karir karyawan sangat bervariasi, contoh Perusahaan Toyota dan Citibank; manajemen terlibat di dalam perencanaan karir karyawan guna meyakinkan bahwa perencanaan karir karyawan berkaitan dengan tujuan perusahaan. Contoh lain adalah perusahaan IMB memberikan pelatihan dan pengalaman yang begitu baik bagi perkembangan karir para

karyawan. Setelah lima tahun pada karyawan tersebut diperbolehkan bekerja di perusahaan manapun demi perkembangan karirnya.

4. Peran Umpan balik Terhadap Pengembangan Karir

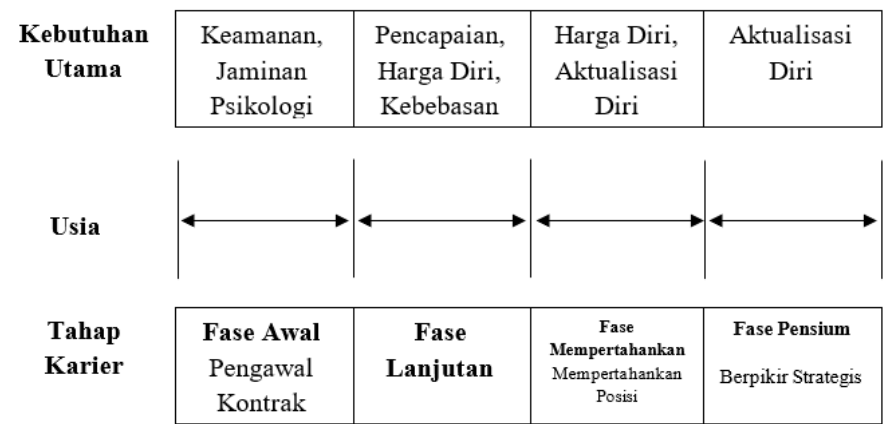
Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi para karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara di dalam usaha pengembangan karir karyawan, di antaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikut alasannya. Dengan demikian, karyawan yang tidak berhasil menduduki suatu posisi yang diinginkan harus diberitahukan mengapa mereka tidak memperoleh peluang karir yang mereka upayakan. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran:

- a. Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka perkembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.
- b. Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c. Untuk mengidentifikasi apa Tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Perkembangan karir seorang karyawan sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun di dalam promosi untuk menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasar pada siapa yang dikenal. Untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur penilaian pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan karyawan tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karirnya. Kemudian dibuat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para karyawan.

C. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN KARIR INDIVIDU

Penelitian mengenai tahapan-tahapan karir menyimpulkan bahwa kebutuhan dan ekspetasi individu berubah melalui tahapan-tahapan. Hubungan antara tahapan-tahapan karir dan kebutuhan individu dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini :



Gambar 1 Tahap-Tahap Karir

Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. Selanjutnya adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih mentikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan. Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, pada fase ini, individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihnya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengeskpresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

D. PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR

1. Pengembangan Karir Terintergraasi dengan Perencanaan SDM

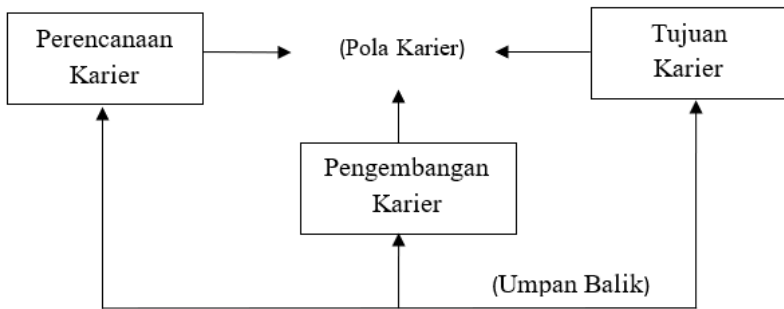
Program pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industry. Pengembangan karir sekarang diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi, dan konsultasi organisai. Tujuan mendasar dari program ini

adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hubungan antara pengembangan karir dan perencanaan SDM adalah cukup jelas. pengembangan karir menyediakan bakat dan kemampuan, sementara perencanaan SDM memproyeksikan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan. Walaupun perusahaan menemui kesulitan untuk mengintegrasikan keduanya. Alasan *pertama*, kesulitan tersebut karena kedua program tersebut dikerjakan oleh ahli-ahli yang berbeda. Pengembangan karir dikerjakan oleh psikolog, sementara perencanaan SDM dikerjakan oleh ahli-ahli ekonomi dan sistem analisis. Ahli – ahli yang memiliki disiplin ilmu yang berbeda ini biasanya memiliki kesulitan dalam berkomunikasi karena latar belakang Pendidikan dan pengalaman mereka menjadikan suatu barrier atau halangan untuk berkomunikasi secara efektif. Alasan *kedua*, berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan. Pengembangan karir umumnya merupakan fungsi dari departemen SDM, sementara perencanaan SDM merupakan fungsi dari perencanaan staf. Kedua aktivitas tersebut dijalankan oleh unit organisasi/departemen yang berbeda.

2. Hubungan antara Perencanaan Karir dengan Pengembangan Karir

Hubungan antara perencanaan dan pengembangan karir dapat dilihat pada Gambar 2 tanpa umpan balik, sangat sulit bagi karyawan untuk mengetahui prestasi/kekurangan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Umpan balik memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Untuk meyakinkan karyawan bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi dimasa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi
- b. Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu
- c. Untuk mengidentifikasi tindakan khusus yang sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karir.



Gambar 2 Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karir

3. Kebutuhan Pekerja

Dalam berkerja, disamping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan:

- Persamaan Perlakuan untuk Karir.* Karyawan menginginkan adanya perasmaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karir yang lebih tinggi.
- Pengawasan.* Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peranan aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- Kesadaran terhadap Kesempatan.* Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karir yang lebih tinggi dimasa mendatang
- Minat Karyawan.* Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda tethadap karir yang akan datang,yang tergantung dari berbagai factor.
- Kepuasan Karir.* Karyawan memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda, tergantung dari umur dan Pendidikan.

E. PENDEKATAN DIAGNOSTIK UNTUK PERENCANAAN PENGEMBANGAN KARIR

Dalam rangka menganalisis perencanaan dan pengembangan karir, pendekatan umum yang sering digunakan adalah pendekatan diagnostik. Pada

pendekatan diagnostic, perencanaan dan pengembangan karir dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu:

1. Pengaruh lingkungan eksternal, antara lain:
 - a. Peraturan perundang-undangan dan persyaratan yang dikeluarkan oleh pemerintah
 - b. Serikat pekerja
 - c. Kondisi ekonomi
 - d. Tingkat kompetisi
 - e. Komposisi Angkatan kerja
 - f. Lokasi organisasi
2. Pengaruh lingkungan internal, antara lain:
 - a. Strategi perusahaan
 - b. Tujuan perusahaan
 - c. Budaya perusahaan
 - d. Sifat pekerjaan
 - e. Gaya kepemimpinan dan pengalaman

Karir individu umumnya berjalan melalui tahap-tahap tertentu. Masing-masing tahap mungkin dipengaruhi oleh sikap, motivasi sifat karyawan, kondisi ekonomi, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Bianca, A., & Susihono, W. (2012). Pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Spektrum industri*, 10(2), 170.
- Cesilia, K. A., Tewal, B., & Tulung, J. E. (2018). Pengaruh disiplin kerja, perencanaan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak (kpp) pratama manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1).
- Massie, R. (2015). Pengaruh perencanaan karir, pelatihan dan Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada museum negeri provinsi sulawesi utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).
- Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh perencanaan karir pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Kinerja*, 15(1), 29-37.
- Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan pengembangan karir. In *Prosiding Seminar Nasional TIK dan Ilmu Sosial (SocioTech) STMIK Bumigora*, hal (pp. 207-215).
- Prathita, K. W., & Nugroho, Y. A. B. (2018). Pengaruh Perencanaan Karir Individu Dan Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja. Studi Pada Karyawan Mandiri University Jakarta. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 10(1).
- Rahayu, S. F., Nuringwahyu, S., & Krisdianto, D. (2020). PENGARUH PERENCANAAN KARIR DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. FIFGROUP CABANG BATU). *JIAGABI (Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis)*, 9(2), 253-260.
- Rimper, R. R., & Kawet, L. (2014). Pengaruh Perencanaan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4).
- Rokhayati, A., Kambara, R., & Ibrahim, M. (2017). Pengaruh Soft Skill dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Modertor (Studi Empiris Pada Pt.

Krakatau Tirta Industri Cilegon). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2).

Sadili, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV PustakaSetia. Syafri, Wirman.

Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.

PROFIL PENULIS



Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si lahir di Gorontalo 17 Agustus 1986 adalah staf pengajar pada program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Lulusan S1 Pendidikan Ekonomi tahun 2008 Universitas Negeri Gorontalo. Lulusan S2 Pengelolaan sumberdaya Pembangunan Universitas Sam Ratulangi Manado. Fokus penelitian selama ini berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia. Google Scholar; <https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=97GjN5MAAAAJ> Sinta Id; 6648376



BAB 10

SISTEM IMBALAN

Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF.
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



A. PENDAHULUAN

Sistem imbalan merupakan komponen penting dalam hubungan perusahaan dengan karyawannya. Sistem imbalan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain tekanan faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan dari pemerintah, dan filosofi manajemen puncak tentang pembayaran.

Imbalan mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial.

Imbalan dari perusahaan untuk karyawannya dapat berupa imbalan secara finansial dan non finansial. Imbalan dari perusahaan ini haruslah memiliki nilai yang saling berkesinambungan, sehingga karyawan dapat merasa tercukupi atau terpuaskan bukan hanya dari faktor materi, tetapi juga perasaan.

B. PENGERTIAN IMBALAN

Imbalan adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah karyawan kerjakan. Jika imbalan dibayarkan kepada karyawan dengan adil dan benar, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk mendukung tujuan perusahaan. Sistem imbalan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Imbalan adalah sesuatu yang diberikan organisasi atau perusahaan dalam bentuk penghargaan intrinsik serta ekstrinsik kepada karyawannya sebagai penghargaan atas kontribusi pada industri (Mulyadi, 2015). Imbalan berbentuk finansial yaitu perolehan seorang karyawan ialah berupa kompensasi langsung (bersifat materi), kompensasi tidak langsung (tunjangan jabatan, tunjangan istri dan anak, tunjangan hari raya, dan lainnya), fasilitas (perhatian bagi karyawan, kenyamanan lingkungan kerja) dan insentif (Larasati, 2018). Menurut Sutrisno (2009) dalam Rahim (2022), imbalan non finansial dalam perusahaan bisa berupa lingkungan kerja, dan pekerjaan. Bentuk pekerjaan ini antara lain tanggung jawab, perhatian, penghargaan, dan

kesempatan. Sedangkan, bentuk lingkungan perkerjaan ini dapat berupa pembagian kerja, kondisi kerja, dan kebijakan.

Menurut Dessler (2020) imbalan pegawai ialah segala bentuk pembayaran ataupun hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan yang mereka kerjakan. Imbalan menurut Handoko (2019) ialah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Hasibuan (2019), imbalan adalah segala penghasilan yang berbentuk barang langsung, barang tidak langsung dan gaji yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan.

Imbalan ditetapkan dengan berdasarkan terjadinya kesepakatan antara manajemen perusahaan dengan karyawannya. Dalam beberapa kasus tertentu, pemerintah akan memberikan fasilitas sebagai pembuat kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan.

C. TUJUAN SISTEM IMBALAN

Tujuan dari pemberian imbalan ialah sebagai ikatan kerja sama, pengadaan efektif, disiplin, motivasi, stabilitas karyawan, kepuasan kerja, serta pengaruh serikat buruh dan pengaruh pemerintah. Menurut Mathis dan Jackson (2019), imbalan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Memberikan pembayaran imbalan sesuai dengan aturan hukum.
Imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai tentunya harus disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku di daerah perusahaan tersebut beroperasi. Masing-masing daerah memiliki peraturan daerah sendiri yang mengatur upah minimum pegawai. Sesuai dengan peraturan pemerintah, maka patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini ialah sebesar upah minimum regional. Perusahaan diwajibkan memberikan imbalan kepada pegawainya dengan jumlah upah minimum sebesar UMR yang telah diatur oleh pemerintah daerah masing-masing.
2. Menarik calon karyawan yang berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan.
Hal ini ada hubungannya dengan upaya keberhasilan perekrutan pegawai yang kompeten. Pemberian kompensasi atau imbalan yang baik akan membantu untuk mendapatkan pegawai yang memiliki potensial atau

memiliki kualitas sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ketika suatu tanggung jawab pekerjaan disertai dengan imbalan yang layak dan cukup baik, tentunya hal ini akan membuat pegawai termotivasi untuk memberikan kualitas terbaik dari dirinya. Ia akan merasa dihargai dan tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dikarenakan kompensasi yang mereka terima layak.

3. Memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas

Sistem imbalan yang baik dan adil akan membuat pegawai merasa dihargai, dan puas. Kemudian, pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan membantu perusahaan mencapai sasaran perusahaan.

4. Meraih keunggulan kompetitif.

Sistem imbalan yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya imbalan masih merupakan biaya yang signifikan dalam mengelola bisnis, serta apakah sistem imbalan yang dimiliki akan berhasil dalam membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif. Jika sudah tidak signifikan lagi, perusahaan akan beralih dengan menggunakan sistem komputer sehingga mengurangi jumlah tenaga kerjanya. Perusahaan juga dapat mengambil alternatif untuk berpindah ke wilayah lain yang biaya tenaga kerjanya lebih murah.

5. Memudahkan sasaran strategis suatu perusahaan.

Imbalan dapat digunakan oleh perusahaan guna mencapai sasaran perusahaan serta dipakai untuk mencapai sasaran strategis perusahaan yang lainnya, antara lain kelangsungan hidup, pertumbuhan yang pesat, dan inovasi.

6. Mempertahankan pegawai yang kompeten

Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan bersifat kompetitif secara eksternal, kepuasan pegawai akan tercipta. Sebaliknya, apabila kompensasi atau imbalan dirasakan tidak adil bagi karyawan, maka akan menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan. Hal ini akan membuat karyawan timbul keinginan untuk keluar dari perusahaan. Maka dari itu, untuk mempertahankan pegawai yang baik, maka program sistem imbalan ini dibuat sedemikian rupa, sehingga pegawai yang potensial dapat merasa dihargai dengan adanya sistem imbalan yang baik dan pegawai pun bersedia untuk setia dan tetap bertahan di perusahaan.

D. JENIS- JENIS IMBALAN

Michael dan Harold dalam Rahim (2022) membagi imbalan ke dalam tiga jenis, yakni:

1. Imbalan material

Imbalan material ini tidak hanya berbentuk uang, seperti misalnya bonus, gaji, dan komisi. Imbalan jenis ini dapat berbentuk penguat fisik seperti ruang kantor yang nyaman, tunjangan pensiun, fasilitas parkir, telepon, dan asuransi kesehatan.

2. Imbalan sosial

Imbalan social ini memiliki hubungan yang erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Adapun bentuk dari imbalan ini ialah misalnya pengakuan sebagai ahli di bidangnya, status, promosi, kepastian masa jabatan, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, rekreasi, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk *brainstorming* dan memecahkan permasalahan yang dimiliki perusahaan.

3. Imbalan aktivitas

Imbalan aktivitas ini merupakan imbalan yang mampu mengkompensasikan berbagai aspek pekerjaan yang tidak disukai oleh pegawai, yaitu dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan kegiatan tertentu. Bentuk imbalan aktivitas ini dapat berupa otoritas yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutin. Dengan hal ini, diharapkan pegawai tidak akan bosan dalam bekerja, adanya pendelegasian wewenang, pelatihan pengembangan kepribadian, munculnya tanggung jawab, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

E. BENTUK IMBALAN

Bentuk imbalan terdiri atas dua, yakni imbalan finansial dan non finansial. Menurut Mondy dan Noe (2019), imbalan non finansial merupakan imbalan tambahan yang diberikan oleh perusahaan, dengan berdasarkan kebijaksanaan dari perusahaan terhadap semua pegawai guna meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Imbalan non finansial ini terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti peluang akan pengakuan,

peluang adanya promosi, tanggung jawab, atau dari lingkungan psikologis seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Cuti pun termasuk tunjangan non finansial bagi para karyawan. Pada hakikatnya, cuti merupakan ijin meninggalkan pekerjaan, dimana karyawan berhak mendapatkan ijin untuk keperluan agama, pribadi dan keluarganya. Karyawan memiliki hak untuk menagih cuti berupa cuti hari raya, cuti keluarga meninggal, cuti menikah, dan cuti melahirkan.

Pegawai perusahaan dapat memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka dengan melalui beberapa faktor nonfinansial, antara lain:

1. Karyawan yang Kompeten
Memiliki lingkungan kerja yang baik dan dapat bekerja dengan orang-orang yang memiliki kemampuan dan pengetahuan dapat menciptakan keadaan lingkungan yang sinergis.
2. Rekan Kerja yang Bersahabat
Memiliki rekan kerja yang bersahabat dan manajemen yang baik, dapat membantu memelihara dan mengembangkan kelompok-kelompok kerja yang bersahabat.
3. Kebijakan yang Logis
Berbagai kebijakan dan praktik SDM yang menggambarkan kepedulian manajemen terhadap para karyawan. Kebijakan ini sebagai fungsi sebagai imbalan yang positif.
4. Manajer yang Tidak Kompeten
Para supervisor yang tidak memiliki kemampuan atau tidak kompeten dalam menjalankan jabatannya, akan membuat lingkungan kerja para karyawan tidak seperti yang diharapkan.
5. Kondisi Kerja
Mesin pendingin udara (*Air Conditioner*) dan ruang kerja yang aman dan lingkungan kerja yang sehat dianggap sangat perlu. Faktor lain yang signifikan adalah keseimbangan kerja-kehidupan yang dimiliki para karyawan dalam situasi kerja mereka.
6. Simbol Status yang Pantas
Simbol status merupakan imbalan perusahaan yang megambil banyak bentuk seperti kualitas kerja, ukuran dan lokasi kantor, jarak rumah

dengan kantor, kedekatan tempat parkir pribadi seseorang dengan kantor, dan status pekerjaan.

Adapun manfaat dari kompensasi non finansial ini antara lain (Kadarisman, 2014):

1. Meminimalkan biaya kerja lembur yang harus dibayar perusahaan
2. Penurunan turn over karyawan
3. Penurunan tingkat absensi karyawan
4. Pengurangan pengaruh dari serikat karyawan
5. Penarikan lebih efektif
6. Peningkatan loyalitas karyawan dan semangat kerja karyawan
7. Pemuas berbagai kebutuhan karyawan
8. Pengurangan kelelahan karyawan
9. Hubungan masyarakat yang lebih baik
10. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah

Menurut Bangun (2012), adapun yang disebut dengan imbalan finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan dalam bentuk jasa atau uang yang mereka berikan pada perusahaan. Untuk imbalan finansial, imbalan finansial ini terbagi menjadi dua, yaitu imbalan finansial langsung dan imbalan finansial secara tidak langsung.

1. Imbalan Finansial Langsung

Imbalan finansial langsung ialah imbalan yang dibayarkan secara tetap kepada karyawan dari perusahaan dan dibayarkan setiap bulannya. Bangun (2012) mengemukakan, bahwa imbalan finansial langsung adalah imbalan yang dibayarkan secara langsung oleh perusahaan baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) dan dibayar berdasarkan kinerja (insentif dan bonus). Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan menjadi acuan normatif sistem pengupahan di Indonesia. Ada dua macam imbalan finansial langsung, yaitu:

- a. Gaji atau Upah

Hariandja dalam Kadarisman (2014) menjelaskan bahwa gaji merupakan balas jasa dengan bentuk berupa uang yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya dalam organisasi perusahaan. Sedangkan, Kasmir (2016) mengemukakan, bahwa gaji pokok merupakan penghasilan dasar yang diterima oleh karyawan.

Penentuan besar kecilnya gaji pokok ini ditentukan dengan berdasarkan jenjang pendidikan karyawan itu sendiri ketika awal bergabung dengan perusahaan.

Gaji merupakan balas jasa yang dibayar oleh perusahaan secara periodik (bulanan) kepada pegawai tetap. Gaji memberikan jaminan yang pasti, yaitu diberikan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai secara bulanan.

Indikator gaji terdiri dari tiga item yakni gaji yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pokok, gaji yang diberikan sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh pegawai, dan gaji yang diberikan sesuai dengan golongan dan pangkat pegawai itu sendiri. Pembayaran upah dilakukan dengan langsung dan sesuai dengan jam kerja pegawai setiap harinya. Upah atau gaji ini dihitung secara periodic, biasanya tiap bulan. Komponen upah terdiri dari upah izin meninggalkan pekerjaan, upah jam kerja, upah izin mengerjakan pekerjaan diluar *job desk* nya, dan lainnya.

b. Insentif atau Bonus

Bonus atau insentif adalah pembayaran yang dilakukan untuk seseorang karena prestasi perusahaan secara keseluruhan (Kasmir, 2016). Insentif adalah imbalan tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selain upah dan gaji. Pembayaran insentif dilakukan bergantung dengan keuntungan perusahaan, produktivitas, dan penjualan.

2. Imbalan Finansial Tidak Langsung

Imbalan Finansial Tidak Langsung ialah imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan berupa uang yang diberikan dengan cara tidak langsung. Imbalan finansial tidak langsung ialah tunjangan. Kasmir (2016) memberikan penjelasan mengenai imbalan, bahwa imbalan non finansial merupakan imbalan yang diberikan berbentuk tunjangan-tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya, baik itu batin maupun fisik. Tunjangan ini berupa keuntungan yang akan diterima oleh karyawan, agar karyawan merasa aman baik secara social dan ekonomi. Tunjangan yang diberikan ini diharapkan dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan, karena tunjangan ini

sendiri adalah berbentuk imbalan yang memiliki fungsi sebagai pelengkap dari upah dan gaji.

Samsudin dalam Kadarisman (2014) menjelaskan bahwa imbalan pelengkap (*fringe benefits*) ialah salah satu bentuk imbalan yang berupa penyediaan *benefits* serta program pelayanan karyawan. *Fringe benefits* ini diberikan untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota perusahaan dalam jangka panjang. Tentunya, jika gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, maka *fringe benefits* merupakan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) karena tidak langsung berhubungan dengan prestasi kerja karyawan. Namun, pemberian kompensasi pelengkap ini menjadi semakin penting bagi organisasi perusahaan.

Indikator tunjangan terdiri dari tiga item yaitu pemberian asuransi kesehatan oleh perusahaan, pemberian liburan yang ditanggung perusahaan, dan pemberian imbalan berupa tunjangan hari raya. Tunjangan Hari Raya adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 6 Tahun 2016 tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan yang diberikan setahun sekali sesuai dengan hari raya masing-masing agama. Namun, tunjangan hari raya ini dapat pula diberikan satu tahun sekali dalam satu hari raya sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Selain itu, ada tunjangan makan dan transport. Tunjangan ini merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kehadiran karyawan di kantor.

Ada pula tunjangan asuransi. Tunjangan ini diberikan kepada karyawan dalam pencegahan kecelakaan kerja di perusahaan. Masing-masing perusahaan memberikan tunjangan asuransi yang berbeda-beda. Tunjangan asuransi yang diberikan pun bisa bermacam-macam misalnya, asuransi kesehatan, asuransi kematian, asuransi kecelakaan kerja, dan lain-lain.

Selanjutnya, ada tunjangan pensiun. Tunjangan pensiun ialah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah memasuki usia pensiun. Tunjangan ini juga bisa cair dengan keinginan pegawai sendiri untuk berhenti bekerja pada suatu perusahaan, walaupun usianya belum memasuki usia pensiun. Menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 menyatakan bahwa apabila perusahaan mengikuti program

pensiun maka iurannya dibayar oleh perusahaan. Karyawan yang pensiun berhak mendapatkan uang pesangon dan uang penghargaan. Karyawan yang pensiun ialah karyawan yang telah memasuki usia 55 tahun, ada juga karyawan yang dinyatakan pensiun dikarenakan karyawan cacat serta meninggal dunia. Untuk tunjangan pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), pegawai yang dinyatakan pensiun dapat menerima tunjangan pensiun yakni sebesar 25%-80% dari gaji.

F. AZAS SISTEM IMBALAN

Program imbalan haruslah ditetapkan dengan berdasarkan asas adil dan layak, serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Pemenuhan prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya agar balas jasa yang diberikan akan memberikan kepuasan kerja karyawan serta semangat bagi karyawan untuk bekerja. Asas-asas sistem imbalan yakni sebagai berikut:

1. Asas keadilan

Besarnya imbalan yang dibayar kepada setiap karyawan haruslah disesuaikan dengan jenis pekerjaan, prestasi kerja, tanggung jawab, resiko pekerjaan, dan jabatan pekerjaan. Dengan asas adil maka akan tercipta semangat kerja, disiplin, suasana kerja yang baik, loyalitas, sehingga menjaga stabilisasi karyawan menjadi lebih baik.

2. Asas kelayakan serta asas kewajaran

Imbalan yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur dari standar layak ini adalah relatif penetapan besarnya kompensasi dengan dasar atas batas upah minimal pemerintah dan internal konsistensi yang berlaku.

G. FAKTOR-FAKTOR KEBIJAKAN SISTEM IMBALAN

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Rahim (2022), ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan imbalan, yakni faktor standar dan biaya kehidupan, kemampuan perusahaan dalam memberikan imbalan, faktor pemerintah, penawaran bersama, perbandingan imbalan dengan perusahaan lain di industri yang sama, dan permintaan karyawan.

Menurut Sutrisno dalam Hamali (2018), faktor-faktor yang memengaruhi besarnya imbalan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat biaya hidup

Kebijakan imbalan harus mempertimbangkan besaran standar biaya hidup minimal karyawan perusahaan. Tentunya, kebutuhan dasar karyawan harus dapat terpenuhi. Sistem imbalan yang diterima oleh seorang karyawan akan baru mempunyai arti jika dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum.

Adapun kebutuhan fisik minimum seorang karyawan yang tinggal di kota besar tentunya akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota lainnya, yaitu kebutuhan fisik minimum di kota lainnya akan lebih kecil. Misalnya perbandingan antara Upah Minimum Regional (UMR) antara Kota Jakarta dengan Kota Solo, yaitu Upah Minimum Regional (UMR) Kota Jakarta lebih besar dibandingkan UMR Kota Solo.

2. Tingkat imbalan yang berlaku di perusahaan lain

Informasi tentang imbalan yang berlaku di perusahaan lain untuk jenis kegiatan yang sama, dengan cepat diketahui. Apabila tingkat imbalan yang diberikan kepada karyawan lebih kecil dari yang dapat diberikan perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dikalangan karyawan. Pada akhirnya, ketimpangan imbalan ini akan menyebabkan banyaknya tenaga potensial perusahaan yang memilih untuk meninggalkan perusahaan yang memberikan imbalan yang lebih kecil.

Kebijakan imbalan perlu mempertimbangkan faktor permintaan pasar. Dalam hal ini, kondisi pasar pada saat itu dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan besaran upah pegawai.

3. Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang mempunyai kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat imbalan yang tinggi pula bagi para karyawannya. Kemampuan perusahaan dalam memberikan imbalan bagi pekerja tentunya merupakan faktor yang sangat penting. Jangan sampai perusahaan memberikan imbalan di luar batas kemampuan perusahaan. Hal ini justru akan membuat perusahaan merugi. Jika imbalan yang diberikan oleh perusahaan memang sudah standar dan tidak bisa diperkecil lagi, maka

alternatif lain dapat dilakukan, yaitu dengan cara mengurangi jumlah pegawai atau mencari cara untuk meningkatkan laba.

4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan seberapa besar tanggung jawab pekerjaan para karyawan. Karyawan yang memiliki kadar pekerjaan yang sulit dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, akan diimbangi dengan pemberian imbalan yang besar oleh perusahaan.

5. Peraturan Pemerintah

Suatu organisasi perusahaan akan selalu terikat pada berbagai ketentuan dan peraturan pemerintah, begitu pula dengan tingkat imbalan yang diberikan pada para karyawan. Faktor peraturan pemerintah yang berhubungan dan mempengaruhi kebijakan sistem imbalan yakni penentuan standar gaji minimal, inflasi dan devaluasi, penetapan harga bahan baku, pajak penghasilan, biaya transportasi,

6. Peranan Serikat Buruh.

Keberadaan organisasi serikat kerja yang ada dalam perusahaan tentu dirasakan penting. Serikat pekerja akan menjadi jembatan antara kepentingan para karyawan dengan kepentingan manajemen perusahaan. Serikat Buruh sering dikaitkan sebagai pembela hak pegawai. Serikat buruh ialah organisasi yang dibuat atau didirikan oleh para pekerja, dan berujuan untuk kepentingan pekerja. Organisasi serikat buruh atau serikat pekerja ini ialah antara lain sebagai saran penyalur aspirasi buruh dalam memperjuangkan hak pekerja/ buruh, sebagai sarana untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan berkeadilan, dan sebagai wakil butuh untuk mendapatkan kepemilikan saham di organisasi perusahaan.

Ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, dan masa kerja pegawai juga merupakan faktor-faktor yang menentukan besaran imbalan yang diterima oleh pegawai. Perbandingan tingkat gaji dan upah pegawai perlu memperhatikan beberapa hal antara lain masa kerja, tingkat pendidikan, dan ukuran perusahaan. Tentunya, imbalan yang diterima pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih dari lima tahun dan lulusan S2, akan lebih besar dibandingkan *fresh graduate* lulusan SMA.

Kebijakan penentuan imbalan dipengaruhi pula pada saat dibuatkan perjanjian kontrak kerja antara perusahaan dengan karyawan. Sebelum

menandatangani perjanjian kontrak, karyawan dan pihak manajemen perusahaan akan melakukan tawar menawar mengenai besarnya imbalan yang akan diterima karyawan tersebut. Biasanya, tawar menawar ini dilakukan oleh calon karyawan yang memiliki keahlian di bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di organisasi perusahaan, dan memiliki pengalaman kerja.

H. SISTEM IMBALAN

Sistem imbalan diperlukan dalam pemberian imbalan oleh perusahaan kepada karyawan agar pemberian imbalan dapat dilakukan dengan terstruktur. Sistem imbalan ini berguna untuk memberikan imbalan secara adil, sesuai dengan yang menjadi kebutuhan perusahaan dan kontribusi dari karyawan kepada perusahaan. Berikut di bawah ini adalah beberapa sistem imbalan:

1. Sistem Waktu

Imbalan dengan sistem waktu adalah imbalan yang besarnya telah diatur berdasarkan waktu kerja karyawan. Dalam sistem waktu, imbalan ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan.

Pemberian imbalan dengan menggunakan sistem waktu ini dapat dikatakan mudah, karena waktu kerja dijadikan sebagai acuan imbalan. Adapun sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit dihitung atau diukur per unitnya, serta imbalan bagi pegawai tetap akan tetap dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Dengan menggunakan sistem waktu ini, imbalan secara tetap dibayarkan kepada karyawan dan dapat bertambah besarnya apabila karyawan bekerja dalam waktu yang lebih pada satu periode tersebut. Namun, imbalan pekerja juga dapat berkurang pula besarnya jika karyawan tersebut dalam satu periode bekerja dengan waktu yang kurang memenuhi waktu kerjanya.

Pemberian imbalan dengan sistem waktu seringkali dipakai oleh banyak perusahaan untuk menghitung gaji atau upah karyawan. Dalam periode satu bulan, karyawan diwajibkan untuk memenuhi waktu kerjanya yaitu sebanyak 22 jam. Waktu 22 jam ini dibagi ke dalam 5 hari kerja dan 6 hari kerja. Kemudian waktu kerja tersebut diakumulasi ke dalam sebulan. Jika waktu kerjanya memenuhi, maka karyawan akan

mendapatkan imbalan atau kompensasi yang sesuai ketentuan dan berdasarkan dengan yang telah dijanjikan oleh perusahaan.

Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan ini mudah dilakukan dan besarnya imbalan yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan dari sistem waktu ini ialah pegawai yang malas pun imbalannya tetap akan dibayar sesuai dengan perjanjian yang telah dibuat.

2. Sistem Hasil

Perhitungan imbalan dengan sistem hasil merupakan imbalan yang ditentukan dari yang telah dihasilkan karyawan bekerja di perusahaan. Jika karyawan telah memenuhi hasil pekerjaannya atau telah sesuai target bahkan lebih, maka karyawan tersebut akan dibayar oleh perusahaan. Besarnya imbalan ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per meter, liter, potong, dan kilogram.

Pemberian imbalan dengan sistem hasil ini tidak dapat diterapkan untuk pekerja yang bekerja secara tetap. Berdasarkan sistem hasil ini, prinsip keadilan dengan sesuai diterapkan, karena jika karyawan tidak dapat memenuhi output yang dihasilkan, maka karyawan tersebut tidak akan menerima bayaran dengan sesuai. Pembayaran imbalan dengan sistem hasil ini memerlukan perhatian yang tinggi terhadap karyawan serta output yang dihasilkan.

Sistem hasil merupakan pemberian imbalan kepada pekerja yang sangat memperhatikan hasil pekerjaan karyawan, dan tidak menaruh perhatian terhadap waktu yang dihabiskan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Kerugian dari sistem hasil ini ialah output yang diberikan cenderung tidak maksimal. Dalam perhitungan sistem ini, terkadang perhitungannya kurang akurat, terjadi kecacatan di hasil atau output pekerjaan karena terburu-buru, dan sebagainya. Karyawan tergolong fokus dengan apa yang harus dia kerjakan. Sehingga, output menjadi kurang maksimal karena karyawan hanya fokus dan mengacu dengan tercapainya output, kualitas barang yang dihasilkan kurang baik, serta karyawan yang kurang mampu atau mengalami akan dibayar dengan pemabayaran balas jasa yang kecil.

3. Sistem Borongan

Pembayaran imbalan dengan sistem borongan ditentukan berdasarkan volume kerja atau jasa, dan juga lama dalam pengerjaannya. Pemberian imbalan dengan sistem ini ialah sistem yang rumit untuk diterapkan dibandingkan sistem yang lainnya. Sistem borongan adalah cara perhitungan upah berdasarkan lama pengerjaan dan volume pekerjaan. Dengan berdasarkan sistem borongan ini, pekerja yang biasa akan mendapat balas jasa besar atau kecil, bergantung kecermatan perhitungan mereka.

Pembayaran imbalan dengan sistem borongan ini tidak hanya melihat hasil kerja dan waktu kerjanya saja, melainkan sistem ini juga melihat dari lama waktu pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sistem borongan seringkali digunakan oleh pekerja dalam menyelesaikan pembangunan dinding dan pengecoran bangunan. Penyelesaian pekerjaan yang cepat akan berbanding lurus bayaran yang didapatkan.

Keuntungan dari sistem borongan ini ialah pekerjaan menjadi cepat selesai. Pekerjaan yang cepat selesai akan membuat pemborong mendapatkan banyak bayaran. Namun kerugian dari sistem borong ini adalah pemborong akan cenderung menambahkan pekerja ke dalam tim untuk membantu mempercepat pekerjaannya. Padahal, penambahan pekerja ini belum tentu dilakukan dengan menambah pekerja yang kompeten pada bidangnya, sehingga terkadang pekerjaannya justru menjadi kurang rapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Erlangga.
- Dessler, Gary. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Hamali, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Penerapan)*.
- Handoko, Hani. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta
- Hasibuan, (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Kadarisman. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Larasati,Sri, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:Deepublish.
- Mathis, R.L,. & Jackson. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*. Edisi Kelima. Jakarta : PT.Salemba Emban Patria.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. (2019). *Human Resources Management*, Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: In Media.
- Rahim, M. Z. F. R. (2022). *Pengaruh Kompensasi dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Lintas Antar Nusa Makassar* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 6 Tahun 2016 tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan bagi Pekerja/ Buruh di Perusahaan

Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan

PROFIL PENULIS



Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF. lahir di Bandung, 16 Februari 1990, dan saat ini bekerja sebagai dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Untirta). Fiesty menempuh pendidikan DIV Akuntansi Manajemen Pemerintahan di Politeknik Negeri Bandung dan lulus tahun 2012. Ia kemudian melanjutkan studi ke jenjang S2 pada bidang ilmu

Keuangan di *National Yunlin University of Science and Technology* - Taiwan yang diselesaikannya pada tahun 2016. Fiesty pernah berkarir di perusahaan swasta dan BUMN. Sebelum mendapatkan beasiswa Kemenristek Dikti, pekerjaan terakhirnya ialah *Material Procurement Staff* di PT. Krakatau Posco. Setelah lulus S2, sesuai dengan perjanjian dengan Kemenristek Dikti, ia bekerja sebagai Dosen Akuntansi di Politeknik Negeri Bandung. Sebagai seorang akademisi, Fiesty telah mempublikasikan beberapa karya pada jurnal ilmiah, baik itu nasional maupun Internasional. Ia juga aktif sebagai asesor kompetensi.

BAB 1 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Adih Supriadi, SE., MM., CF. (Universitas Sultan Ageng Tirtayasa)

BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ani Kusumaningsih, S.T., M.M. (Universitas Pamulang)

BAB 3 ANALISIS JABATAN

Kohar, S.E., M.M (Universitas Muhammadiyah Pringsewu)

BAB 4 SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Andri Priadi, S.E., M.M. (Universitas Pamulang)

BAB 5 ORIENTASI SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM. (Universitas Negeri Gorontalo)

BAB 6 PENEMPATAN DAN PEMBERHENTIAN SDM

Dr. Lisda L. Asi. S.Pd.,M.Si (Universitas Negeri Gorontalo)

BAB 7 PENILAIAN KINERJA

Dr. Robiyati Podungge, S.Pd.,M.AP (Universitas Negeri Gorontalo)

BAB 8 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

HJ. Afriyana Amelia Nuryadin, SKM., M.KES (Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Makassar)

BAB 9 PERENCANAAN KARIR

Agus Hakri Bokingo, S.Pd., M.Si (Universitas Negeri Gorontalo)

BAB 10 SISTEM IMBALAN

Fiesty Utami, SST., M.Sc., CF. (Universitas Sultan Ageng Tirtayasa)



CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamedigroup
Telp/WA : +62 813 5346 4169

ISBN 978-623-5488-42-4

