

Editor : Dr. Hartini, SE., MM.



MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Aditya Wardhana, SE., M.Si.
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
Siti Mardah, S.E., M.M.
Ns. Irwan Budiana, S. Kep., M. Kep.
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.

Ns. Arif Munandar, S. Kep., M.Kep.
Arif Zunaidi, SHI., MEI.
Veramika br Sembiring, SE, MM.
Siti Rozinah, S.Pd, MM
Yudabbirul Arif, M. Pd.

BOOK CHAPTER

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

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

Aditya Wardhana, SE., M.Si.
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
Siti Mardah, S.E., M.M.
Ns. Irwan Budiana, S. Kep., M. Kep.
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
Ns. Arif Munandar, S. Kep., M.Kep.
Arif Zunaidi, SHI., MEL.
Veramika br Sembiring, SE, MM.
Siti Rozinah, S.Pd, MM.
Yudabbirul Arif, M. Pd.

Editor:
Dr. Hartini, SE., MM.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Aditya Wardhana, SE., M.Si.
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
Siti Mardah, S.E., M.M.
Ns. Irwan Budiana, S. Kep., M. Kep.
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
Ns. Arif Munandar, S. Kep., M.Kep.
Arif Zunaidi, SHI., MEI.
Veramika br Sembiring, SE, MM.
Siti Rozinah, S.Pd, MM.
Yudabbirul Arif, M. Pd.

Editor :

Dr. Hartini, SE., MM.

Tata Letak :

Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :

Rintho R. Rerung

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

iv, 157

ISBN :

978-623-6290-15-6

Terbit Pada :

Mei 2021

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk *book chapter* dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. *Book chapter* ini disusun oleh sejumlah dosen dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan sumber daya manusia. Menghadapi era informasi dan teknologi yang semakin canggih serta perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin maju, telah membawa masyarakat ke dalam persaingan yang semakin kompetitif. Manajemen sumber daya manusia hadir sebagai solusi dalam mengelola sumber daya manusia yang berkualitas.

Sistematika buku ini dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengacu pada konsep dan teori-teori manajemen sumber daya manusia. Buku ini terdiri atas 10 bab yang dijelaskan secara rinci dalam pembahasan mengenai konsep dasar manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, audit manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, kinerja dan penilaian kerja, sistem kompensasi, serta prestasi kerja.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator *book chapter* ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Mei 2021
Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia... 1	
B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	3
D. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
E. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	19
A. Pengertian dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	19
B. Tahapan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	21
C. Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategi ...	24
D. Teknik Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia	25
E. Seleksi dan Penempatan	27
F. Tantangan dan Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	31
3 ANALISIS JABATAN	35
A. Analisis Jabatan (job analysis)	35
B. Tujuan dan Manfaat	38
C. Desain Jabatan (<i>job design</i>)	40
D. Uraian Pekerjaan (<i>Job Description</i>)	44
E. Spesifikasi Pekerjaan (<i>job specification</i>).....	45

	F. Metode yang Digunakan Dalam Analisis Jabatan	46
4	REKRUTMEN.....	51
	A. Sistem Rekrutmen	51
	B. Proses Rekrutmen.....	53
	C. Proses dan Sumber Rekrutmen.....	55
5	SELEKSI.....	71
	A. Syarat-Syarat dan Fungsi Seleksi.....	71
	B. Tahapan Dalam Proses Seleksi.....	74
	C. Keputusan Seleksi	75
	D. Jenis-Jenis Alat yang Digunakan Dalam Seleksi.....	76
	E. Permasalahan Dalam Proses Seleksi	79
6	AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	83
	A. Proses Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	83
	B. Alat – Alat Audit.....	86
	C. Tujuan dan Manfaat Audit	89
	D. Pelaporan Hasil Audit	90
7	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI.....	97
	A. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	97
	B. Tahapan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	99
	C. Membangun dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	104

	D. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Bagi Individu, Organisasi, dan Masyarakat Umum.	106
8	KINERJA DAN PENILAIAN KERJA	111
	A. Pengertian Kinerja	111
	B. Manfaat Penilaian Kinerja	112
	C. Proses Penilaian Kinerja.....	113
	D. Metode Penilaian Kinerja Karyawan	116
9	SISTEM KOMPENSASI	125
	A. Konsep Kompensasi.....	125
	B. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi....	131
	C. Beberapa Tantangan yang mempengaruhi kompensasi	134
	D. Imbalan Instrinsik dan Ekstrinsik.....	137
10	PRESTASI KERJA PEGAWAI	143
	A. Pengertian Prestasi Kerja	143
	B. Pengukuran Prestasi Kerja.....	144
	C. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	146
	D. Kegiatan Penilaian Prestasi Kerja	148
	E. Implikasi Penilaian Prestasi Kerja	153

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Aditya Wardhana, SE., M.Si
Universitas Telkom

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi bisnis maupun organisasi publik yang berkinerja unggul memandang sumber daya manusia sebagai aset penting. Sumber daya manusia yang unggul menjadi asset yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dibutuhkan biaya pengadaan dan pembinaan yang besar dan juga waktu yang lama. Manajemen sumber daya manusia menganut berbagai fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2019) yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staf (*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia didefinisikan oleh berbagai pakar. Dessler (2019) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi dari kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan kinerja karyawan dalam aktivitas berorganisasi. Mondy dan Martocchio (2019) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai pemanfaatan sumber daya manusia oleh organisasi dalam

rangka pencapaian tujuan organisasi. Robbins, Coulter, Cenzo (2019) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari fungsi organisasi terkait dengan kegiatan pengelolaan karyawan, pemberian pelatihan dan pengembangan, pemberian motivasi dan pemeliharaan karyawan.

Selanjutnya Mathis dan Jackson (2019) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai desain sistem manajemen dalam memberdayakan talenta karyawan secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang mengelola sumber daya manusia yang memiliki kompetensi pada setiap level organisasi guna mencapai tujuan strategis organisasi.

B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menurut Boxal, Purcell dan Wright (2008) dalam Worrall dan Hoppas (2013) meliputi tiga ruang lingkup yaitu:

1. *Micro* HRM (MHRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia Mikro yang meliputi kebijakan dan praktek sumber daya manusia. MHRM ini terdiri dari dua kelompok yaitu kelompok besar yang memfokuskan perhatian pada pengelolaan kelompok kecil dan individu seperti rekrutmen, seleksi, induksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan remunerasi. Sedangkan kelompok kecil memfokuskan perhatian pada organisasi kerja dan sistem komunikasi karyawan (serikat pekerja). Hal ini senada dengan yang dikemukakan Way (2002), Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012), Fening dan Amaria (2011).
2. *Strategic* HRM (SHRM) atau manajemen sumber daya manusia strategik yang memfokuskan perhatian pada

keseluruhan strategi sumber daya manusia yang diimplementasikan oleh perusahaan dan seluruh unit bisnisnya dengan mengukur dampaknya terhadap kinerja. SHRM dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) dan proses pengambilan keputusan strategik (*strategic decision process*). Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Wright dan McMahan (2011), Allen dan Wright (2006), Becker dan Huselid (2006), Colbert (2004), Ericksen, dan Dyer (2005), Wright dan Huggerty (2005), Long (2012), Dimba (2010), Collins dan Clark (2003).

3. *International HRM (IHRM)* atau manajemen sumber daya manusia internasional. IHRM memfokuskan perhatian pada implementasi manajemen sumber daya perusahaan yang beroperasi di berbagai negara yang sangat berhubungan dengan bisnis internasional dan proses internasionalisasi seperti regulasi sumber daya manusia internasional (konvensi *International Labour Organization*), regulasi ketenagakerjaan domestik di setiap negara (seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia). Hal ini senada dengan yang dikemukakan Dowds (2010), Lievens (2008).

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia (*the goals of human resources management*) menurut Cushway (2017) dapat dijelaskan berikut ini.

1. Membuat kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk mengembangkan sistem kinerja organisasi yang unggul melalui peningkatan motivasi kerja karyawan yang tinggi dengan merancang, mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi

kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Kebijakan ini dalam bentuk perancangan peraturan perusahaan yang mampu meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi sehingga dapat mencegah dan meminimalisir pelanggaran aturan kerja, kebijakan pemberian kompensasi dan jenjang karir yang menarik bagi karyawan untuk meraih kinerja unggul, memastikan keadilan dan persamaan kesempatan tersedia bagi seluruh karyawan tanpa diskriminasi, kebijakan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bagi seluruh karyawan, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Combs, Liu, Hall, dan Ketchen (2006), Wright, Gardner, Moynihan dan Allen (2005), Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012).

2. Membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah merancang sistem kinerja karyawan yang mampu melibatkan seluruh karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bentuk kegiatan ini seperti penyusunan sasaran kerja individu (SKI) yang merupakan *breakdown* dari target kinerja organisasi mulai dari target kinerja direktorat, di-*breakdown* ke target kinerja divisi, di-*breakdown* ke tingkat unit-unit dibawah divisi. Termasuk target kinerja direksi, di-*breakdown* ke target kinerja karyawan tingkat divisi, di-*breakdown* ke target kinerja karyawan tingkat unit-unit dibawah divisi. Selain itu bentuk kegiatan ini seperti sistem penilaian kinerja yang adil dan profesional, penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan produktif, penerapan praktik manajemen terbaik melalui implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance*, budaya organisasi dan manajemen pengetahuan. Hal ini senada dengan yang

- dikemukakan Bowen dan Ostroff (2004), Ericksen dan Dyer. (2005), Dimba (2010), Collins dan Clark (2003).
3. Memberikan dukungan terhadap organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah pemberian dukungan terhadap organisasi dalam bentuk seperti penyediaan karyawan yang kompeten dari kegiatan rekrutmen dan seleksi maupun pelatihan dan pengembangan, penciptaan iklim kerja yang kondusif melalui kesehatan dan keselamatan kerja (K3), pengamanan asset perusahaan dari berbagai kemungkinan ancaman, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Paauwe dan Boselie (2005), Boohene dan Asuinura (2011), Cheung (2013).
 4. Menyelesaikan masalah. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Penyelesaian masalah ini menyangkut kegiatan pelanggaran yang dilakukan karyawan atas peraturan perusahaan seperti mangkir kerja maupun tindakan indisipliner lainnya, demo karyawan atas kebijakan perusahaan, kekurangan karyawan yang kompeten, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Macky dan Boxall (2007), Nishii, Lepak dan Schneider (2008).
 5. Media komunikasi yang baik. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah membangun komunikasi yang baik dalam perusahaan yang dapat dilakukan dalam bentuk penyelenggaraan *coffee morning*, *employee gathering*, *family gathering*, mengantisipasi terjadinya berita *hoax* dalam internal organisasi, penyelenggaraan *press conference* antara pimpinan/ manajemen organisasi dengan serikat pekerja maupun karyawan, dan lain sebagainya. Hal

ini senada dengan yang dikemukakan Hur, Han, Yoo and Moon (2015), Collins dan Clark (2003).

D. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2019) dikategorikan yaitu Pengadaan SDM (*human resources procurement*) dan pemeliharaan SDM (*human resources maintenance*). Pengadaan SDM (*human resources procurement*). Aktivitas yang termasuk dalam pengadaan sumber daya manusia ini yaitu perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), rekrutmen (*recruitment*), seleksi (*selection*), orientasi (*orientation/ probation*), penempatan karyawan (*staffing*). Aktivitas-aktivitas dalam ruang lingkup kegiatan pengadaan SDM dapat dijelaskan berikut ini.

1. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan untuk merencanakan kebutuhan atas kuantitas dan kualitas sumber daya manusia guna memenuhi formasi jabatan dalam struktur organisasi di masa depan dalam mencapai tujuan bisnis organisasi. Rencana ini dibutuhkan untuk mengisi kekurangan sumber daya manusia yang disebabkan karena karyawan yang pensiun, karyawan yang meninggal dunia, karyawan yang sakit permanen, karyawan yang diberhentikan maupun yang mengudurkan diri, penambahan karyawan pada unit atau departemen tertentu dalam organisasi karena peningkatan beban kerja atau perluasan formasi jabatan dalam struktur organisasi seperti penambahan unit baru maupun pembukaan kantor cabang baru, maupun pengurangan karyawan yang disebabkan karena restrukturisasi atau pengurangan organisasi dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Prashanthi (2013), Ismail (2012),

- Kuswati (2009), Ali, Ahmad, Iqbal (2012), Samer (2011)
2. Rekrutmen sumber daya manusia (*recruitment*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari perencanaan sumber daya manusia dalam rangka mencari calon-calon karyawan guna memenuhi formasi jabatan dalam struktur organisasi dengan cara merekrut dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi guna memenuhi persyaratan jabatan (*job specification*) dalam formasi jabatan yang kosong tersebut. Media yang digunakan oleh organisasi dalam aktivitas rekrutmen umumnya dilakukan dengan pemasangan iklan, pengumuman internal organisasi, bursa kerja, agen penyedia tenaga kerja, *website* karir organisasi, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Klug (2017), Schmidt, Chapman, Jones (2015)
 3. Seleksi sumber daya manusia (*selection*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari kegiatan rekrutmen untuk menyeleksi calon karyawan atau pelamar kerja yang memenuhi persyaratan jabatan (*job specification*). Aktivitas seleksi ini dilakukan melalui serangkaian tes atau ujian yang berupa tes psikotes, tes potensi akademik, tes kemampuan bahasa Inggris, tes kesehatan, tes wawancara kerja, pantuhir, tes ketahanan fisik, tes pengetahuan umum, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Ryan dan Ployhart (2014), Lievens dan Sackett (2017), Lievens, De Corte, Westerveld (2015)
 4. Orientasi sumber daya manusia (*orientation/probation/ induction*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan sebagai tindak
-

lanjut dari kegiatan seleksi yang diperuntukkan bagi calon karyawan yang telah dinyatakan lulus dari kegiatan seleksi dalam rangka memberikan wawasan dan pengetahuan kepada karyawan baru atau karyawan lama dalam posisi yang baru. Aktivitas orientasi sumber daya manusia ini memiliki berbagai istilah yang pada prinsipnya sama seperti masa orientasi kerja (*job orientation*), masa percobaan (*probation*), masa induksi (*induction*), masa pra-jabatan (pra-jab) bagi aparatur sipil negara (ASN) dahulu pegawai negeri sipil (PNS). Aktivitas orientasi sumber daya manusia ini meliputi pembekalan pengetahuan atas organisasi seperti struktur organisasi, profil organisasi, proses bisnis organisasi, peraturan kepegawaian/ peraturan perusahaan (PP), kesepakatan kerja Bersama (SKB), kompensasi, deskripsi jabatan (*job description*), pedoman kerja (*standard operating procedure*), tinjauan lapangan (*site visit*), dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Fossen dan Vredenburg (2014), Pitacho, Palma, Correia (2019).

5. Penempatan sumber daya manusia (*placement*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari aktivitas orientasi sumber daya manusia dalam rangka menempatkan atau memposisikan karyawan pada posisi jabatan dalam struktur organisasi yang diperkuat dengan penerbitan surat keputusan kepala satuan kerja (SK Pengangkatan). Hal ini senada dengan yang dikemukakan Sudiarditha, Dianta, Susita, Aisyah (2019).

Pemeliharaan SDM (*human resources maintenance*). Yang termasuk dalam aktivitas pemeliharaan SDM yaitu: penilaian kinerja karyawan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manfaat dan layanan,

manajemen karir, serta hubungan industrial. Aktivitas-aktivitas dalam ruang lingkup kegiatan pemeliharaan SDM dapat dijelaskan berikut ini.

1. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (*training & development*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Aktivitas ini memiliki beberapa istilah seperti pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), pendidikan dan pelatihan (diklat) yang biasanya diperuntukkan bagi aparatur negeri sipil (ASN). Aktivitas ini dilaksanakan dalam bentuk pemberian pelatihan, penyelenggaraan seminar, pemberian *workshop*, dan sosialisasi, kuliah umum, diskusi atau *sharing session*, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Lievens, Harris, Van Keer, Bisqueret (2003).
2. Penilaian kinerja sumber daya manusia (*performance appraisal*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam rangka mengevaluasi kinerja karyawan dalam posisi jabatan yang diembannya. Aktivitas penilaian kinerja ini dilakukan dalam rangka memberikan umpan balik (*feed back*) bagi karyawan, promosi jabatan (*job promotion*) terkait jenjang karir (*career path*) karyawan yang bersangkutan, pemberian kompensasi atas kinerja karyawan, pemberian penghargaan (*reward*) maupun hukuman (*punishment*) atas pencapaian kinerja karyawan, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Rao (2012), Sudiarditha, Dianta, Susita, Aisyah (2019), Darma (2017).
3. Kompensasi (*compensation*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam rangka memberikan balas jasa kepada karyawan atas kinerja yang telah dicapainya, masa

kerja karyawan, keteladanan karyawan seperti *best employee*, ulang tahun organisasi, tunjangan hari raya (THR), pemberian cuti karyawan, pemberian bonus atas kinerja organisasi, pembagian saham perusahaan (*employee stock option*), perlindungan jaminan asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan, dan berbagai kebijakan organisasi lainnya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Darma (2017).

4. Karir (*career*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam rangka memposisikan karyawan pada berbagai formasi jabatan yang ada dalam organisasi yang didasarkan atas pencapaian prestasi kerja karyawan (promosi jabatan), pemberian hukuman (demosi karyawan), rotasi jabatan ke unit lain dalam posisi jabatan yang sama, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Riveros dan Tsai (2011), Kuswati (2009), Sudiarditha, Dianta, Susita, Aisyah (2019).
5. Hubungan industrial (*industrial relations*) merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam rangka mengatur hubungan kerja antara manajemen perusahaan dengan karyawan maupun antar karyawan dengan tujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Aktivitas ini dapat dilakukan dalam bentuk pembentukan serikat pekerja, kesepakatan kerja bersama, pemutusan hubungan kerja, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Messersmith dan Guthrie (2010), serta Collins dan Clark (2003).

E. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh John Bratton (2003) yaitu:

1. Membantu mengevaluasi kebijakan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia

menjamin bahwa kebijakan dan prosedur terkait dengan sumber daya manusia sejalan dengan strategi organisasi. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Huselid (1995), Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012).

2. Meningkatkan pemberdayaan tim. Manajemen sumber daya manusia menjaga semangat dan komunikasi karyawan dalam organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yaitu manager, karyawan, pelanggan, maupun investor. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Gould dan Gatenby (2010), Hurwitz, Lines, Montgomery, dan Schmidt (2002).
3. Membantu dalam memonitor kemajuan pencapaian kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam memonitor pencapaian kemajuan kinerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis organisasi melalui kinerja karyawannya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Guest (2011).
4. Menjaga kepatuhan terhadap regulasi. Manajemen sumber daya manusia menjaga kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan maupun penyesuaian peraturan perusahaan terhadap regulasi yang berlaku dalam bidang ketenagakerjaan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012), Cheung (2013).

Daftar Pustaka

- Ali, M., Ahmad, Z., Iqbal, J. (2012). Human resource planning: A key to internal and external fit. *African Journal of Business Management*, 6 (27), 7938-7941.
- Allen, M. and Wright, P. (2006). *Strategic Management and HRM*. Cornell University. Ithaca: Center for Advance Human Resource Studies (CAHRS).
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Boohene, R. and Asuinura, E. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group Ltd. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bowen, D. and Ostroff, C. (2004). Understanding, HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bratton, John., Gold, Jeffrey. (2003). *Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmilan.
- Cheung, M. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D.J. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528
-

- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29, 341-358
- Cushway, Barry. (2017). *The Employer's Handbook*. Singapore: Kogan Page.
- Darma, P.S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69-78.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I., Rozzett, K. (2012), Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Dimba, B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137
- Dowds, N. (2010). *International Experiences of Human Resources Management in Higher Education*. A report to HEFCE.
- Ericksen, J. and Dyer, L. (2005). Towards a SHRM model in high reliability organization performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Fening, F. and Amaria, P. (2011). Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.
- Fossen, R. S., & Vredenburg, D. (2014). Exploring differences in work's Meaning: An investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15, 101-120.

- Gould-Williams, J. and Gatenby, M. (2010). The Effects of Organizational Context and Teamworking activities on Performance Outcomes: A Study conducted in England Local Government. *Public Management Review*, 12 (6), 759-787.
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hur, W-M., Han, S-J., Yoo, J-J. and Moon, T. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hurwitz, J. Lines, S., Montgomery, B. and Schmidt, J. (2002). The linkage between management practices, intangibles performance and stock returns. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 51-61.
- Ismail, Velnampy, T. (2012). A Case Study Approach to Human Resource Planning -HRP- in Weaving Industry of Maruthamunai. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), 31-36.
- Klug, D. (2017). *Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions*. Arizona State University.
- Kuswati, Rini. (2009). Succession management: Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 45-51.
- Lievens, F., Harris, M.M., Van Keer, E., & Bisqueret, C. (2003). Predicting crosscultural training performance: The validity of personality, cognitive ability, and dimensions measured by an assessment center and a behavior description interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476-489.
-

- Lievens, F., De Corte, W., & Westerveld, L. (2015). Understanding the building blocks of selection procedures: Effects of response fidelity on performance and validity. *Journal of Management*, 41, 1604–1627.
- Lievens, F., & Sackett, P.R. (2017). The effects of predictor method factors on selection outcomes: A modular approach to personnel selection procedures. *Journal of Applied Psychology*, 102, 43–66.
- Lievens, F. (2008). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum's Organizations and Management Series. New York: Taylor & Francis.
- Long, Choc Sang (2012), "The impact of strategic human resource management on organizational performance" *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, 100-116.
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Nishii, L., Lepak, D. and Schneider B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies (CAHRS)*.

- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and performance: what's next? Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).
- Pitacho, L.A., Palma, P., Correia, P. (2019). Work orientation: Dimensionality and internal model. *Análise Psicológica*, 4 (37), 479-491.
- Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning - An analytical study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 63-68.
- Rao, T.V. (2012). Degree Feedback and Performance Management System. London: Excel Books.
- Riveros, A. M. M., & Tsai, T. S. T. (2011). Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 324-341.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Ryan, A.M., & Ployhart, R.E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Samer, Khasawneh.(2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 534 - 544.
- Schmidt, J.A., Chapman, D.S., & Jones, D.A.(2015). Does emphasizing different types of person-environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 267-282.
- Sudiarditha, I.K.R., Dianta, K., Susita, D., Aisyah, N. (2019). Placement, Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening

- Variables. *DLSU Business & Economics Review*, 28(3), 73-80.
- Way, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Wright and McMahan (2011). Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. and Huggerty, J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Revue*, 16(2), 164-173
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M.R. (2005). The relationships between HR practices and firm performance: examining causal links. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-447.
- Worrall, L., Hoppas, C. (2013). Using Strategic Human Resource Management Systems to Improve Performance in Higher Education. *Conference: 8th International Conference of the Dutch HRM Network*, 1-24.

Profil Penulis



Aditya Wardhana. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (S.E) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran pada tahun 1997. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Sains (M.Si) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan menyelesaikan studi Magister Manajemen (M.M) di prodi Manajemen Universitas Pasundan tahun 2012. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi pemasaran di Citibank dan *Human Resource Development*, ISO Auditor, *General Affairs*, dan *Logistic* di Perusahaan Gas Negara serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, serta pada Kementerian Koordinator Perekonomian RI, dan Kementerian Perhubungan. Sebagai dosen tetap di Universitas Telkom, penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus Q2 dan Sinta 2 dan menulis berbagai buku dalam bidang manajemen sumber daya manusia, pemasaran, bisnis internasional, metode penelitian, serta memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Sertifikasi Nasional Profesi (BSNP) RI.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.i

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
STIE Sultan Agung Pematangsiantar

A. Pengertian dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk aktivitas yang mengawasi seluruh fungsi operasional manajemen SDM. Perencanaan SDM akan menghimpun, mengelola dan memanfaatkan informasi yang tentang SDM dalam menghasilkan keputusan yang berkaitan dengan SDM. Untuk mengetahui ketersediaan SDM saat ini (apakah surplus, seimbang, atau minus) serta kebutuhan SDM pada waktu mendatang diperoleh dari perencanaan SDM. Jauh sebelum organisasi kekurangan SDM, maka perlu dipertimbangkan untuk melakukan perekrutan dan penyeleksian calon pegawai, sehingga organisasi tidak sampai mengalami kekurangan pegawai untuk saat ini atau waktu mendatang (Harini *et al.*, 2020).

Menurut William Erther dan Keith Davis (Sunyoto, 2015), perencanaan SDM adalah proses yang teratur dalam peramalan kebutuhan akan karyawan dan kecukupan karyawan pada saat mendatang, dilihat dari sisi kuantitas dan kualitasnya, sehingga bagian SDM akan melakukan perencanaan dalam perekrutmen, penyeleksian, pelatihan, dan kegiatan operasional manajemen SDM lainnya secara optimal. Demikian juga pendapat dari

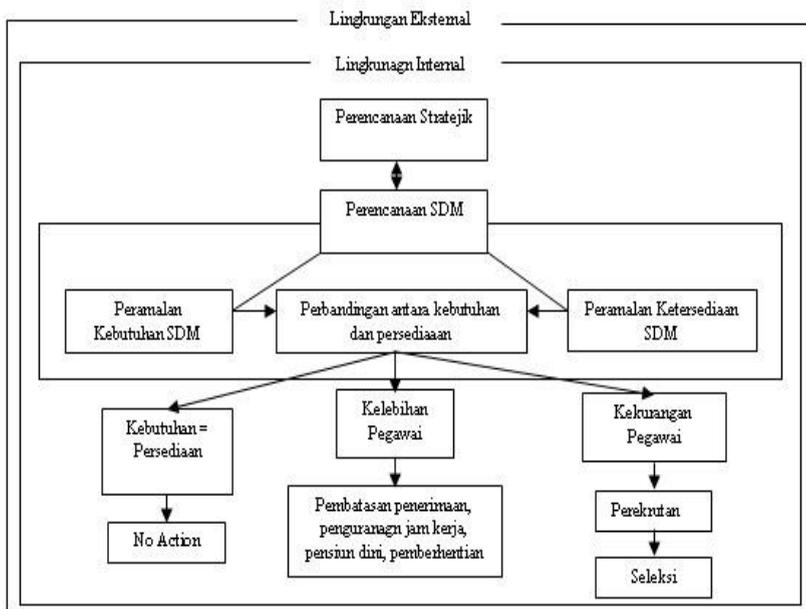
(Sedarmayanti, 2001), bahwa perencanaan SDM adalah aktivitas dalamantisipasi suplai kebutuhan karyawan pada masa mendatang, melalui pertimbangan akan ketersediaan SDM yang dimiliki saat ini, meramalkan permintaan dan penawaran SDM, dan upaya pengembangan atau penambahan SDM nantinya.

Adapun manfaat perencanaan SDM, adalah: 1) Memperbaiki penggunaan SDM; 2) Keterpaduan aktivitas dengan tujuan organisasi secara optimal; 3) Penyediaan tenaga kerja secara efisien; 4) Tersedianya dan ditempatkannya karyawan secara tepat; 5) Pengembangan sistem informasi kepegawaian; 6) Mempermudahkan koordinasi dalam manajemen kepegawaian; 8) Terciptanya iklim organisasi yang sehat (Sedarmayanti, 2001). Selain itu perencanaan SDM memberikan manfaat sebagai berikut (Simamora, 2004): 1) Terciptanya perilaku yang proaktif; 2) Menterjemahkan tujuan perusahaan; 3) Mendorong pemikiran kritis terkait SDM; 4) Identifikasi pencapaian tujuan saat ini dan yang dicapai mendatang; 5) Manajer lini yang lebih partisipatif; 6) Peluang dan tantangan SDM diketahui; 7) Terbentuknya ikatan bersama dalam organisasi.

Dengan pemahaman akan perencanaan SDM maka organisasi akan mengetahui kondisi SDM masa kini dan mendatang dalam organisasi. Ketersediaan SDM yang sesuai dengan analisa jabatan akan terpenuhi dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan SDM yang dilakukan manajer SDM atau top manajemen maupun pihak ketiga yang kompeten (konsultan manajemen) diharapkan menghasilkan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan perencanaan strategis perusahaan.

B. Tahapan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM umumnya selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Diawali dengan lingkungan eksternal yang dianalisis berpengaruh pada penawaran tenaga kerja, dan lingkungan internal terkait dengan kemampuan tenaga kerja yang ada. Selanjutnya adalah melakukan peramalan akan kebutuhan SDM dalam organisasi, dengan melakukan survei terhadap individu yang ada, kemudian ditetapkan strategi dan rencana SDM. Untuk lebih jelas dari proses perencanaan SDM dapat digambarkan pada gambar berikut (Mondy, 2008):



Gambar 1. Proses Perencanaan SDM (Mondy, 2008)

Perencanaan SDM dilakukan dengan mempertimbangkan analisis terhadap lingkungan eksternal (pasar tenaga kerja) dan internal (kondisi karyawan saat ini) yang terkait dengan SDM. Perencanaan strategi mendahului

perencanaan SDM. Perencanaan SDM terdiri dari dua komponen utama, yakni peramalan kebutuhan dengan peramalan ketersediaan SDM. Peramalan kebutuhan mencakup penetapan jumlah, kompetensi, asal tempat karyawan yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan. Peramalan ketersediaan sebagai penetapan akan kapabilitas perusahaan memperoleh karyawan sesuai kompetensi dan sumbernya. Setelah kebutuhan dan ketersediaan dianalisis, maka ada kemungkinan permintaan = penawaran terhadap SDM, maka dilakukan upaya untuk mempertahankan karyawan yang ada agar tidak keluar dari organisasi. Ketika terjadi surplus karyawan, maka dapat dilakukan upaya penarikan karyawan secara ketat, atau jam kerja dikurangi, menawarkan pensiun dini, melakukan perampingan dan PHK. Sebaliknya jika terjadi kekurangan karyawan maka dipikirkan cara melakukan perekrutan dan seleksi karyawan yang efektif dan efisien.

Menurut Randall & Jackson (Sunyoto, 2015), tahapan dalam perencanaan SDM melalui beberapa tahap, yakni:

1. Identifikasi isu bisnis yang utama: pengumpulan data sebagai pelajaran dan pemahaman akan aspek lingkungan organisasi, yang akan membantu organisasi mengantisipasi dan merencanakan isu yang muncul dari kondisi yang stabil maupun dinamis.
2. Penentuan implikasi SDM: pengembangan yang jelas terkait informasi yang dihasilkan dalam tahap pertama mempengaruhi permintaan organisasi dimasa yang akan datang, dan mengembangkan gambaran yang akurat mengenai penawaran sekarang yang tersedia secara internal. Hal ini berkaitan dengan memperkirakan permintaan dan penawaran SDM.

3. Pengembangan tujuan dan sasaran SDM, pemaparan informasi dan penggunaannya untuk menetapkan prioritas, sasaran, dan tujuan. Sasaran ini secara umum dicapai dengan menerapkan teknik manajemen sumber daya manusia dan bekerja sama dengan manajer lini untuk sama-sama menyetujui dan memahami sasaran program.
4. Perancangan dan pelaksanaan kebijakan, program, dan praktik SDM: pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam tahap tiga. Beragam kebijakan, program, dan kegiatan dapat dilakukan untuk menarik pelamar, memperbaiki usaha sosialisasi sehingga karyawan yang baik ingin tetap tinggal di perusahaan, program perampingan, dan program pemberdayaan individu, manajemen partisipatif dalam menerapkan *total quality management*.
5. Evaluasi, revisi, dan re-fokus: pada saat produk ditawarkan perusahaan di pasar, maka harus percaya akan kesuksesan produk di pasar, sesuai indikator yang telah ditetapkan. Demikian juga dengan program diinternal perusahaan harus dievaluasi keberhasilannya sesuai kriteria yang telah ditetapkan, jika memang dibutuhkan perbaikan maka dilakukan secepatnya.

Layaknya perencanaan secara umum maka perencanaan SDM juga membutuhkan pengawasan dan evaluasi untuk memadukan kegiatan perencanaan SDM, identifikasi kesenjangan rencana dengan pelaksanaan serta apa penyebabnya. Namun jenis pengawasan dan evaluasi yang dilakukan perlu disesuaikan pada proses perencanaan SDM.

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategi

Perencanaan SDM tidak dapat dilepasakan dari perencanaan strategi perusahaan. perencanaan strategi membutuhkan pertimbangan lingkungan eksternal dan internal ketika akan melakukan perencanaan SDM. Hal ini membuat perencanaan SDM masuk ke dalam proses perencanaan strategi dan terkait dengan strategi organisasional. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan MSDM. Melalui proses perencanaan maka arah perubahan strategi organisasi, posisi keuangan, dan teknologi yang dipakai dalam integrasi beragam keputusan SDM, sehingga perencanaan SDM berperan vital karena lingkungan internal dan eksternal terintegrasi serta terpadu pada fokus keputusan kepegawaian dengan arah dan tujuan organisasi.

Manajer SDM pada saat ini fokus pada cara SDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan strateginya, sehingga mereka terlibat erat dalam proses perencanaan strategi. Perencanaan strategi merupakan proses di penentuan tujuan dan sasaran organisasi oleh manajer puncak dengan bagaimana pencapaiannya. Perencanaan strategi adalah proses berkesinambungan yang bersifat dinamis. Perencanaan strategi disemua level organisasi pada umumnya terdiri dari 5 tahap: penentuan misi, penilaian lingkungan, penetapan tujuan, penetapan strategi, dan implementasi strategi. Kelima tahapan ini tidak terlepas dari perencanaan SDM (Mondy, 2008). Misalnya ketika organisasi menetapkan salah satu dalam perencanaan strateginya adalah keunggulan bersaing, maka ketika terjadi kekurangan SDM maka langkah yang diambil untuk mengisi sebuah jabatan yang lowong adalah perekrutan eksternal dengan harapan akan membawa ide/gagasan baru yang inovatif jika dibandingkan dengan perekrutan internal.

Pilihan yang dihadapi organisasi dalam perencanaan SDM terkait dengan aktivitas (Simamora, 2004). Organisasi dapat memilih menjadi *proaktif* atau *reaktif* dalam perencanaan SDM; 2) Menentukan luasnya perencanaan; 3) Menyangkut formalitas rencana; 4) Keterkaitan perencanaan SDM dengan perencanaan strategik; dan 5) Fleksibilitas perencanaan SDM.

Keberhasilan pencapaian perencanaan strategis salah satunya diukur dengan keterlibatan fungsi MSDM dalam setiap tingkatan yang terintegrasi dengan baik. Perencanaan strategis akan memberikan informasi sebagai arah dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan program pencapaiannya. Permasalahan dan kendala dengan fungsi MSDM akan melakukan analisis terkait masalah dan kendala dari perencanaan strategis yang berdampak pada perencanaan SDM. Demikian halnya ketika proses perencanaan strategis berjalan akan meminta masukan dari manajemen SDM dalam perumusan Visi/Misi yang berhubungan dengan informasi eksternal/internal yang terkait dengan SDM.

D. Teknik Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Untuk memperkecil kesalahan atau masalah yang mungkin timbul akibat implementasi perencanaan strategi terkait dengan perencanaan SDM, maka diperlukan teknik dalam peramalan kebutuhan SDM. Dalam melakukan peramalan kebutuhan SDM, dapat dilakukan melalui teknik berikut ini (Sedarmayanti, 2001):

1. Peramal Ahli: seseorang yang ahli dibidangnya melakukan estimasi SDM secara informal dan bukan dilakukan sebagai bagian dari perencanaan SDM.
2. Teknik Delphi: kelompok pimpinan melakukan peramalan dan rencana terkait kepegawaiandan

membuat kesimpulan akhir yang disampaikan pada pimpinan puncak untuk kembali dilakukan peninjauan atau pengecekan sampai akhirnya diambil keputusan akhir dalam bentuk konsensus terkait perencanaan SDM.

3. Analisis Pimpinan Kecenderungan: Ekstrapolasi, peramalan kebutuhan SDM mendatang berdasarkan pengalaman yang lalu. Indeksasi, peramalan kebutuhan SDM mendatang dengan mempertimbangkan perkembangan karyawan sesuai dengan indeks tertentu yang ditetapkan.
4. Analisis Anggaran dan Perencanaan: peramalan kebutuhan SDM dalam jangka pendek sesuai dengan anggaran yang tersedia.
5. Analisis Usaha: peramalan kebutuhan SDM dengan membandingkan organisasi lain yang sejenis dengan organisasi yang dianalisis.

Adapun teknik untuk meramalkan kebutuhan SDM yang banyak dipakai baik bersifat kuantitatif dan kualitatif adalah (Mondy, 2008):

1. *Zero-Base Forecasting*, metode estimasi dengan memakai tingkat ketersediaan SDM di organisasi saat ini sebagai titik awal dalam menentukan kebutuhan penyediaan staf dimasa yang akan datang. Kunci peramalan dengan teknik ini adalah jabatan yang lowong tidak diisi dan pekerjaan yang ditinggalkan dibebankan pada para karyawan yang ada.
2. *Bottom-Up Approach*, metode estimasi karyawan di semua bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi pada organisasi, sampai diketahui total kebutuhan SDM. Metode ini beranggapan bahwa setiap manajer harus mengetahui kebutuhan disetiap unit masing-masing.

3. Model Simulasi, teknik estimasi dengan mencoba menggambarkan situasi sebenarnya dalam bentuk model logika matematis, dengan upaya menggamabrak kondisi sebenarnya. Metode ini dapat membantu pimpinan dengan memberikan pertanyaan untuk dijawab, bukan sebagai keputusan yang dapat menimbulkan konsekuensi di sebenarnya.

Penggunaan teknik peramalan dalam perencanaan SDM dapat dengan menerapkan satu metode atau menggabungkan beberapa teknik sekaligus sesuai dengan situasi dan sumber daya perusahaan. Teknik peramalan SDM yang benar akan menghasilkan kinerja individu dan berdampak dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi,

E. Seleksi dan Penempatan

Kegiatan seleksi merupakan lanjutan fungsi operasional SDM setelah perekrutan dan kegiatan perekrutan didasarkan pada perencanaan SDM. Di mana dalam perencanaan SDM akan dibandingkan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM saat ini dan masa mendatang. Kegiatan seleksi akan menentukan kemajuan organisasi. Dengan melakukan seleksi yang tepat maka organisasi akan memperoleh pegawai yang memiliki potensi dan kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan siap untuk bekerja dengan optimal.

Seleksi adalah proses pemutusan kelayakan seorang pelamar untuk diterima atau tidak sebagai pegawai dalam organisasi. Dalam proses ini biasanya ada serangkaian tes yang ditetapkan untuk diikuti para pelamar dan hasil dari tes inilah yang menentukan apakah pelamar diterima atau tidak (Harini *et al.*, 2020). Demikian dengan pendapat (Mondy, 2008) yang menyatakan bahwa seleksi adalah pemilihan pelamar terbaik dari sekelompok pelamar, yang sesuai untuk jabatan dan pencapaian

tujuan organisasi. Tujuan dari proses seleksi adalah kecocokan antara orang dengan pekerjaan dan organisasi

Berikut ini beberapa tahapan yang dapat dipedomani ketika melakukan seleksi dalam organisasi (Harini *et al.*, 2020):

1. Wawancara pendahuluan, jika pelamar datang sendiri maka biasanya dilakukan wawancara awal untuk meluruskan berbagai hal yang berhubungan dengan kejelasan sebuah informasi yang berhubungan dengan kegiatan seleksi yang akan diikuti.
2. Tes seleksi, berbagai instrumen yang dapat dilakukan untuk menilai kemampuan atau potensi yang dimiliki calon pegawai sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam seleksi. Ada berbagai macam jenis tes seleksi yang dijadikan pilihan, seperti: tes psikologi, tes pengetahuan, tes psikomotorik, tes kejujuran/integritas, tes unjuk kerja, dan lain sebagainya.
3. Wawancara seleksi, komunikasi formal dan mendalam oleh penyeleksi dengan pelamar untuk menggali informasi seperti: informasi diri pelamar, pengenalan pelamar akan organisasi, dan hal lainnya sebagai bahan pertimbangan keputusan seleksi. Dalam melakukan wawancara seleksi hendaknya penyeleksi menghindari kesalahan dalam wawancara yang dapat mempengaruhi hasil keputusan seleksi. Wawancara seleksi dapat dilakukan secara terstruktur dan non terstruktur.
4. Pemeriksaan referensi, penyeleksi hendaknya selektif dalam memeriksa referensi dari pelamar yang bersifat pribadi, kemudian diperhatikan nama baik pemberi referensi baik itu yang berasal dari organisasi maupun pribadi.

5. Tes kesehatan, untuk kondisi tertentu tes ini digabungkan dengan tes seleksi bahkan ada kalanya cukup dengan mencantumkan surat keterangan sehat dari dokter/rumah sakit yang ditetapkan. Namun dalam kondisi lain sesuai kebutuhan organisasi tes kesehatan langsung dilakukan oleh organisasi dengan rumah sakit atau laboratorium kesehatan yang ditunjuk, sehingga hasilnya lebih valid. Namun hal ini tentu yang menjadi mitra organisasi. Hal ini berhubungan dengan anggaran seleksi yang ditetapkan oleh organisasi.
6. Wawancara akhir, biasanya dilakukan oleh pimpinan langsung dari pegawai baru nantinya. Maka pendapat mereka akan menentukan keputusan akhir tentang seleksi, karena biasanya akan mengarah pada kegiatan atau aktivitas teknis yang akan dikerjakan oleh calon pegawai nantinya dalam kegiatan operasional organisasi.
7. Keputusan akhir, tahap akhir dari kegiatan seleksi oleh atasan langsung atau bagian SDM untuk menerima atau tidak pelamar yang telah selesai mengikuti seleksi. Hasil akhir ini dapat diberitahukan secara pribadi baik lisan maupun tulisan, ataupun secara global melalui media massa. Bahkan ada organisasi tidak hanya memberitahu hasil akhir seleksi bagi yang lulus saja, namun juga bagi yang tidak lulus. Pelamar yang tidak lulus dipertimbangkan atau diberi mengisi lowongan lain yang berpeluang diisi karena yang bersangkutan sudah melewati beberapa tahapan seleksi.

Dalam pelaksanaan seleksi, organisasi mempertimbangkan beberapa faktor, seperti: keterkaitan dengan fungsi SDM yang lain, pertimbangan hukum, lama pengambilan keputusan, struktur organisasi, populasi pelamar, jenis usaha, dan lamanya percobaan/*training*.

Demikian dengan pertimbangan jenis tes seleksi yang akan dilakukan. Beberapa jenis tes seleksi yang dapat dipilih adalah: tes bakat kognitif, tes kemampuan psikomotorik, tes unjuk kerja, tes sampel kerja, tes minat dan bakat, tes kepribadian, tes genetika, tes grafologi / tulisan tangan, tes poligraf / tes kebohongan, dan tes online (Mondy, 2008).

Pegawai yang lulus seleksi dan mengikuti program orientasi akan ditempatkan organisasi pada jabatan yang lowong dengan mempertimbangkan *the right man n the right palace*. Penempatan merupakan proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, dengan harapan orang tersebut cocok dengan dengan pekerjaannya yang berpengaruh pada pekerjaan yang akan dilakukan. Penempatan yang dilakukan harus memperhatikan kesesuaian orang dengan pekerjaan, serta kesesuaian orang dengan organisasi (Mathis and Jackson, 2011). Penempatan dapat dilakukan dengan cara: menempatkan karyawan yang berasal dari luar perusahaan, atau menempatkan karyawan internal ke tempat yang baru. Untuk karyawan dari luar biasanya mengikuti orientasi terlebih dahulu, sedangkan karyawan yang berasal dari internal biasanya tidak perlu orientasi lagi (Zainal *et al.*, 2015).

Penempatan biasanya bertujuan untuk menempatkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kompetensi, kecakapan, dan keahlian yang dimiliki. Dalam penempatan pegawai, organisasi mempertimbangkan beberapa faktor, seperti: latar belakang pendidikan, faktor kesehatan, pengalaman, usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan minat (Sastrohadiwiry, Siswanto, 2003).

Hasil dari seleksi yang tepat akan membantu proses penempatan karyawan dalam organisasi. Seleksi akan melahirkan calon karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan, dan penempatan akan mengatur posisi karyawan di yang tepat dan diharapkan sesuai dengan tujuan perusahaan maupun tujuan karyawan. Seleksi dan penempatan merupakan dua fungsi operasional SDM yang penting dan saling berhubungan dalam memperoleh dan menempatkan SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan.

F. Tantangan dan Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan perencanaan SDM tidak terlepas dari tantangan dan hambatan. Tantangan perencanaan SDM dapat dikelompokkan atas 2, yakni (Zainal *et al.*, 2015): 1) Tantangan eksternal, tantangan yang terkait dengan pertumbuhan atau perkembangan di luar kendali perusahaan, seperti: peluang, ancaman, ekonomi, sosial, politik, deregulasi, teknologi, dan persaingan. 2) Tantangan internal, tantangan yang menggambarkan kondisi ataupun rintangan yang bersumber dari dalam perusahaan atau situasi yang dapat diatasi manajemen, seperti: kekuatan, kelemahan, rencana kerja dan anggaran, pengembangan usaha dan perusahaan, serta perencanaan strategis perusahaan.

Ada beberapa kendala yang menjadi hambatan dalam perencanaan SDM, yakni (Butarbutar, 2019): 1) Standar kemampuan SDM, belum adanya standar yang berakibat pada informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan subjektif, sehingga sulit menghitung potensi SDM secara pasti. 2) SDM adalah makhluk hidup, sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin, sehingga sulit memperhitungkan segala sesuatunya secara pasti. Misalnya tidak termotivasinya individu dalam bekerja. 3) Situasi SDM: persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung

kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan SDM yang optimal. 4) Kebijakan pemerintah terkait tenaga kerja, kebijakan pemerintah terkait dengan tenaga kerja, seperti kompensasi, jenis kelamin, kewarganegaraan, dan jam kerja, kendala lain dalam perencanaan SDM untuk membuat kesulitan dalam perencanaan SDM yang optimal.

Dengan mengetahui tantangan dan hambatan dalam perencanaan SDM maka pihak terkait yang melajukan perencanaan SDM dapat mencari strategi atau solusi yang tepat untuk menghadapi atau mengatasi tantangan dan hambatan tersebut sehingga tidak mengganggu penerapan perencanaan SDM. Dengan melakukan analisis terhadap tantangan dan hambatan, diharapkan hal ini menjadi peluang dan kekuatan dalam melakukan perencanaan SDM nantinya.

Daftar Pustaka

- Butarbutar, M. (2019) *Handout Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pematangsiantar.
- Harini, S. *et al.* (2020) *Perencanaan SDM*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2011) *Human Resource Management*. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, B. (2003) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Yogyakarta: YPKN.
- Sunyoto, D. (2015) *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (center for Academic Pulishing Service).
- Zainal, V. R. *et al.* (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. 3rd edn. Jakarta: Rajawali Pers.

Profil Penulis



Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M. Dosen Tetap Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, Sekaligus Praktisi Riset Dibidang Manajemen Dan Bisnis, Juga Sebagai Dewan Redaksi Dan Reviewer Di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi Dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi Dalam Menulis Beberapa Buku Yang Berhubungan Dengan Manajemen. Pendidikan Terakhir Dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

ANALISIS JABATAN

Siti Mardah, S.E., M.M.

Universitas Islam Kalimantan

Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin

A. Analisis Jabatan (job analysis)

Satu hal yang sangat penting dilakukan oleh bagian bidang sumber daya manusia adalah analisis jabatan. Karena dengan melakukan analisis jabatan maka kita akan mendapatkan dua dokumen penting, yaitu uraian dan spesifikasi jabatan. Uraian jabatan memuat tentang tugas dan kewajiban serta tingkah laku yang diperlukan dalam suatu jabatan tertentu. Sedangkan syarat-syarat minimum yang harus dimiliki oleh seorang pemegang jabatan untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu disebut dengan spesifikasi jabatan. Supaya bisa melaksanakan jabatan dengan efektif maka seseorang harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Beberapa pengertian menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Edwin B. Flippo, 1961, menyatakan Analisis jabatan adalah suatu cara mempelajari dan mengumpulkan data-data yang berhubungan langsung dengan operasional dan tanggung jawab sebuah jabatan tertentu.
2. Michael J. Jucius, Ph.D, 1962, Analisis jabatan adalah melalui mana diperoleh spesifikasi-spesifikasi, menunjukkan proses mempelajari operasi-operasi,

kewajiban-kewajiban dan aspek-aspek organisasi dari jabatan-jabatan.

3. William B. Werther, Jr., Ph.D. dan Keith Davis, Ph.D., 1982, menyatakan Analisis jabatan secara sistematis mengumpulkan, menilai, dan menyusun informasi tentang jabatan-jabatan.
4. David R. Hampton, 1986, "suatu teknik untuk mengamati jabatan-jabatan dan diuraikan serta dipandang dari sudut ciri-ciri atau faktor-faktor umum seperti tingkat tanggung jawab, kondisi kerja, dan kualifikasi-kualifikasi atau kecakapan-kecakapan yang diperlukan adalah dinamakan analisis jabatan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan informasi mengenai uraian pekerjaan, tugas-tugas yang harus dilakukan, spesifikasi-spesifikasi yang diperlukan dan standar pencapaian pekerjaan yang ditetapkan kepada karyawan atau pegawai yang memiliki keahlian, tanggung jawab dan faktor-faktor lainnya yang mendukung seseorang untuk diberi kepercayaan menduduki sebuah jabatan.

Setelah jabatan-jabatan dipilih untuk dianalisis, maka informasi mengenai isi jabatan harus dikumpulkan. Bagian manajemen SDM harus mengambil keputusan mengenai pengumpulan data ini, yaitu:

1. Data yang diambil
2. Memilih metode pengumpulan data yang sering digunakan.
3. Memilih Individu yang akan bertanggung jawab untuk dianalisis.

Tugas dari bagian manajemen SDM adalah membuat uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berdasarkan

informasi yang sudah diperoleh dan dikumpulkan. Bagian manajemen SDM akan membuat kesimpulan tentang syarat-syarat yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan itu. Selain itu, selama masa proses analisis pihak manajemen SDM harus tetap mengumpulkan saran-saran dari orang-orang yang menguasai dibidang analisis, akan tetapi bagian manajemen SDM yang berhak memutuskan syarat-syarat yang dibutuhkan. Jika standar karyawan sudah ditentukan dengan mengacu pada spesifikasi-spesifikasi yang sudah ditetapkan, maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang baik sesuai dengan jenis jabatan yang ditawarkan.

Kebanyakan analisis jabatan dilakukan karena perubahan-perubahan dalam hakekat jabatan-jabatan. Untuk melakukan penyusunan analisis jabatan, maka perlu dilakukan berbagai persiapan antara lain:

1. Lingkup kegiatan perusahaan

Lingkup kegiatan perusahaan meliputi beberapa aktivitas yang dilakukan perusahaan saat ini. Mungkinkah akan melakukan perluasan usaha dimasa yang akan datang. Akan tetapi, hal yang paling penting adalah kegiatan yang dilakukan saat ini. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, maka semakin banyak pula waktu dan keahlian yang dibutuhkan.

2. Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) dan perilakunya

Penempatan jumlah tenaga kerja harus sesuai dengan kebutuhan bidang masing-masing pekerjaan. Hal ini juga harus disertakan dengan kemampuan tenaga kerja tersebut. Kesalahan penempatan akan berimbas kepada pekerjaan yang dihasilkan.

3. Metode yang digunakan

Metode analisis yang digunakan adalah metode pengumpulan data dan analisis data. Dalam pengumpulan data bisa dilakukan melalui cara observasi, kuesioner dan wawancara. Ketiga cara tersebut bisa digunakan semua untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan harus disesuaikan dengan kondisi yang ada

4. Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana juga merupakan faktor yang sangat penting dalam membantu kelancaran kegiatan yang diberikan kepada jabatan tertentu. Jika sarana dan prasarana yang memadai belum dimiliki perusahaan, maka perusahaan harus segera memilikinya untuk menunjang dan memperlancar aktivitas pekerjaan mereka.

5. Penentuan Syarat Jabatan

Penentuan syarat jabatan adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh jabatan tertentu. Jika dari dalam, Perusahaan memiliki SDM yang memenuhi untuk menduduki jabatan tersebut, maka bisa direkrut dari dalam. Tapi, jika tidak memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan, maka perusahaan bisa melakukan rekrutmen dari luar. Atau dapat juga melakukan kombinasi sebagian dari dalam dan sebagian dari luar perusahaan.

B. Tujuan dan Manfaat

Tujuan melakukan analisis jabatan adalah memberikan kemudahan kepada perusahaan untuk menyusun dan mengelola SDMnya secara profesional. Pelaksanaan analisis jabatan mempunyai banyak manfaat bagi perusahaan, diantaranya:

1. Memberikan kemudahan kepada perusahaan untuk melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, baik untuk kebutuhan karyawan sekarang maupun dimasa yang akan datang. Serta dapat menentukan persyaratan jabatan sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan.
2. Memudahkan perusahaan untuk menetapkan beban kerja pada setiap jabatan. Hal ini bertujuan agar karyawan yang ditempatkan di jabatan tertentu sesuai dengan kemampuannya dan kesanggupannya. Beban kerja berlebih yang diberikan kepada karyawan akan menurunkan kualitas dari pekerjaannya dan menurunkan motivasi karyawan itu sendiri. Begitu juga sebaliknya.
3. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan persyaratan yang sudah ditentukan. Perekrutan karyawan bisa dilakukan baik dari dalam maupun dari luar yang memenuhi standar kualifikasi yang sudah ditetapkan.
4. Untuk kebutuhan pelatihan. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan setiap karyawan yang akan menduduki jabatan.
5. Untuk menentukan besarnya kompensasi yang harus diberikan. Kompensasi diberikan kepada karyawan yang bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kompensasi diberikan kepada karyawan yang berkinerja baik. Besarnya kompensasi tergantung jabatan yang dimiliki perusahaan tersebut.
6. Memberikan kemudahan untuk menilai kinerja suatu jabatan. Hal ini dikarenakan setiap jabatan mempunyai beban kerja dan target yang telah ditetapkan. Pejabat harus bisa mencapai target yang

sudah ditetapkan, sehingga bisa dinilai berkinerja baik. Bagi pejabat yang berkinerja baik tentu akan diberikan penghargaan baik berupa kompensasi, ataupun peningkatan karier, demikian pula sebaliknya.

7. Memberikan kemudahan perencanaan karier bagi si pemegang jabatan, meskipun secara tidak langsung. Karyawan sudah dapat merencanakan kariernya melalui jabatan-jabatan yang ada sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Tentu saja peningkatan karier berkaitan erat dengan kinerja yang bersangkutan.
8. Memudahkannya melaksanakan pekerjaan. Dengan sudah diuraikannya pekerjaan itu akan membuat kemudahan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya. Jadi, dengan demikian tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan akan tercapai.

C. Desain Jabatan (*job design*)

Desain jabatan adalah suatu proses untuk menentukan tugas dan wewenang yang akan diberikan kepada individu untuk dilaksanakan dengan menggunakan metode-metode yang sudah ditentukan. Tujuannya adalah agar terjadi peningkatan produktivitas kerja, mengurangi timbulnya rasa bosan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Bahkan, desain pekerjaan juga dapat mencegah karyawan dari stress dalam melaksanakan pekerjaannya (Sulipan, 2000). Adapun definisi desain pekerjaan yaitu seperti berikut ini:

1. Menurut Herjanto (2001), desain jabatan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaannya yang meliputi subjek yang melaksanakan tugas, cara melakukan tugas, tempat melakukan tugas, dan hasil yang diinginkan.

2. Menurut Sulipan (2000), desain jabatan adalah berfungsi menetapkan peraturan yang bertujuan untuk mengatur pemberian kerja agar kebutuhan organisasi terpenuhi dengan baik.
3. Handoko (2000) menyatakan bahwa desain jabatan adalah berfungsi menetapkan tugas dan prosedurnya yang diberikan kepada karyawan secara pribadi maupun kelompok yang disusun secara struktural dengan tujuan mengatur penugasan tertentu bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
4. Sunarto (2005) desain jabatan berisi tugas dan jabatan karyawan, keahlian yang menjelaskan pendidikan dan keterampilan karyawan, hak-hak dan tanggung jawab, cara pelaksanaan tugas, pertanggungjawaban jabatan dan tugas, yang seluruhnya tersusun secara sistematis, jelas, dan tegas.

Dalam desain jabatan memiliki beberapa unsur yang sangat penting, unsur-unsur tersebut yaitu:

1. Unsur organisasi

Unsur ini terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja, dan praktik kerja. Juga berhubungan dengan desain jabatan untuk mencapai tujuan maksimal dari tugas-tugas karyawan. Efisiensi pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi sebagai kunci dalam desain jabatan (Handoko, 2000).

2. Unsur lingkungan

Unsur lingkungan meliputi adanya tenaga kerja yang potensial, adanya keahlian dan kualifikasi yang memenuhi persyaratan perusahaan dan pengharapan sosial, yaitu tersedianya lapangan pekerjaan adanya hak untuk mendapatkan kompensasi dan jaminan hidup yang layak (Handoko, 2000).

3. Unsur perilaku

Unsur perilaku dalam desain jabatan adalah terdiri atas

- a. Pertanggungjawaban secara otonomi yang dilakukan pegawai terhadap tugas yang dipikulnya. Bawahan berhak mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan;
- b. Variasi, yaitu menghilangkan kejenuhan karena rutinitas pekerjaan agar kesalahan pelaksanaan pekerjaan dapat diminimalisir;
- c. Identitas tugas untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat dan menimbulkan kepuasan;
- d. Diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang sudah dilakukan dengan baik sehingga memotivasi pelaksanaan pekerjaan dan memperkaya nuansa pelaksanaan pekerjaan.

Sunarto (2005) mengemukakan bahwa desain jabatan memiliki tujuan agar:

1. Efisiensi operasional, produktivitas, dan kualitas pelayanan menjadi optimal;
2. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hierarki;
3. Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal;
4. Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektivitas tim;
5. Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Jenis-jenis pekerjaan yang akan dibebankan kepada karyawan harus berdasarkan dengan tingkat spesialisasi keahlian. Oleh karenanya, pendesainan terhadap pekerjaan sangat penting agar tingkatan spesialisasi pekerjaan teratur dengan baik dan pegawai melaksanakan tugasnya secara professional. Apabila spesialisasi pekerjaan yang diperlukan oleh perusahaan tidak dapat dijangkau, perusahaan perlu melakukan penyederhanaan pekerjaan sehingga pelaksanaannya tidak terganggu. Penyederhaan pekerjaan juga dapat menghilangkan kebosanan para pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sehingga hasil yang dicapai tidak memuaskan.

Menurut Herjanto (2000), hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam menyusun desain pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Perluasan tugas (*job enlargement*), meliputi pelimpahan tugas yang besar secara horizontal, dan memberikan pekerjaan tambahan yang masih setingkat dengan pekerjaan semula. Perluasan pekerjaan ditujukan agar tanggung jawab dan wewenang karyawan lebih besar (Gibson, 1983).
2. Pengayaan tugas (*job enrichment*), mencakup penambahan wewenang yang lebih tinggi seperti merencanakan dan mengendalikan.
3. Perputaran tugas (*job rotation*), yaitu melakukan penukaran tugas antar-pekerja secara periodek untuk menghindari rutinitas dan pekerjaan pegawai yang monoton. Perputaran tugas ini memberikan pengalaman dan memungkinkan pegawai menggantikan pegawai lain yang tidak masuk sehingga pengetahuan dan pengalamannya bertambah.

Adapun pedoman pembuatan desain jabatan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Uraian jenis pekerjaan yang jelas;
2. Prosedur pelaksanaan tugas para pegawai;
3. Tingkat pendidikan dan spesialisasi tugas pegawai;
4. Hak-hak dan tanggung jawab pegawai;
5. Wewenang dan otonomi pegawai;
6. Pengayaan tugas pegawai;
7. Pangkat dan jabatan serta alasan promosi pegawai;
8. Uraian jenis dan ringkasan pekerjaan;
9. Metode dan pendekatan desain jabatan.

D. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan adalah pemberitahuan tertulis yang menjelaskan hak dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan hal-hal lainnya yang menyangkut sebuah pekerjaan. Uraian pekerjaan harus jelas dan dapat dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut ini:

1. Menetapkan pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan, seperti rektor, dekan, dosen, dan lain-lain
2. Keterkaitan tugas dan tanggung jawab, yakni pembuatan tugas dan tanggung jawab secara nyata dibuat terpisah sehingga mudah diketahui. Rumusan hendaknya menampilkan kaitan antara pejabat dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

Jadi, uraian pekerjaan harus dirincikan secara jelas agar pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui tugas, tanggung jawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan, supaya pengisian jabatan didasarkan apa baru siapa sehingga kesalahan pemahaman bisa dihindari.

E. Spesifikasi Pekerjaan (job specification)

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dibuat berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitive yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Berikut uraian informasi mengenai spesifikasi pekerjaan, yaitu:

1. Tingkat pendidikan pekerja.
2. Jenis kelamin pekerja.

3. Keadaan fisik pekerja.
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
5. Batas umur pekerja.
6. Nikah atau belum
7. Minat pekerja.
8. Emosi dan tempramen pekerja.
9. Pengalaman pekerja.

Spesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama karena spesifikasi ini pada dasarnya disusun dari uraian pekerjaan, sedang uraian pekerjaan perusahaan tidak sama, misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tinggi badan, pakai kaca mata atau tidak, serta cantik atau tidak.

F. Metode yang Digunakan Dalam Analisis Jabatan

Cara pengumpulan informasi yang digunakan untuk menganalisis jabatan disebut dengan metode. Untuk itu para penganalisis yang terdiri dari manajer SDM dan staf atau manajer lainnya atau supervisor, harus mampu memilih yang paling relevan dalam mempergunakannya. Pemilihan harus dilakukan secara teliti dan cermat, terutama dalam membedakannya dengan metode yang diperlukan untuk penilaian karya atau evaluasi pekerjaan. Untuk itu para penganalisis juga harus mampu mengidentifikasi tugas-tugas dalam jabatan/pekerjaan yang akan dianalisis. Dengan demikian dapat diharapkan metode yang dipergunakannya mampu mengungkapkan jenis tugas (*what*), bagaimana melaksanakannya (*how*) dan apa alasannya (*why*).

Hasil analisis yang dibuat akan memberikan dampak yang cukup besar bagi perusahaan, apabila dilakukan secara benar. Sebaliknya jika tidak dilakukan secara benar melalui kaidah-kaidah yang berlaku, maka justru akan memberikan dampak yang negatif. Metode yang

digunakan untuk memperoleh informasi tentang sesuatu yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan terdiri dari berbagai cara. Biasanya data atau informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh melalui data sekunder atau primer. Sebaiknya pengumpulan data agar hasil yang diperoleh makin baik adalah gabungan dari keduanya baik pengumpulan data secara primer maupun data sekunder.

Dalam praktiknya metode pengumpulan data atau informasi yang digunakan adalah:

1. Observasi

Observasi merupakan cara yang paling sederhana dilakukan untuk memperoleh informasi baik langsung maupun tidak langsung tentang pekerjaan suatu jabatan. Langkah dalam melakukan observasi dapat dilakukan dalam 3 (tiga) cara, yaitu:

- a. Lakukan observasi secara diam-diam untuk mengamati pekerjaan yang dilakukan seseorang.
- b. Memasang kamera tersembunyi untuk merekam aktivitas suatu pekerjaan yang sedang dikerjakan.
- c. Melakukan kerjasama dengan karyawan lain untuk memantau pekerjaan yang sedang diobservasi.

2. Wawancara

Dengan melakukan wawancara secara langsung dengan karyawan yang mengerjakannya. Dalam melakukan wawancara diperlukan teknik agar karyawan yang diwawancara dapat memberikan informasi yang cukup atau lengkap dengan kondisi yang sebenarnya.

3. Kuesioner

Penyebaran kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang dituju. Hal ini dilakukan jika sulit

untuk dilakukan wawancara sehingga karyawan cukup diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya.

4. Catatan laporan

Dari laporan sebelumnya dapat diketahui sebagai tambahan informasi terhadap hasil aktual yang telah dilakukannya baik secara harian, mingguan ataupun bulanan. Dari catatan laporan sebelumnya ini akan terlihat jelas aktivitas yang dilakukan dalam suatu periode tertentu.

5. Membandingkan dengan job yang sama di perusahaan lain

Kegiatan membandingkan ini hanyalah sebagai bahan tambahan untuk mengambil keputusan. Dalam membandingkan perlu diperhatikan untuk jenis pekerjaan yang sama dengan luasnya lingkup pekerjaan. Cara lain adalah dengan membaca berbagai literatur yang berkaitan dengan suatu jabatan yang telah dilakukan oleh berbagai perusahaan di seluruh dunia.

Apabila metode tersebut dikombinasikan, maka akan menghasilkan analisis jabatan yang terbaik. Karena setiap metode mempunyai kelemahan dan akan ditutupi dengan kelebihan dari masing-masing metode. Sehingga data dan informasi yang sudah dikumpulkan menghasilkan data dan informasi yang terbaik yang bisa dijadikan landasan untuk menyusun analisis jabatan dengan baik dan benar.

Daftar Pustaka

- Flippo, Edwin B. (1961). *Principles of Personal Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London
- Jucius, Michael J., Ph.D. (1962). *Personnel Management*, Fourt Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois
- Werther, William B., Jr., Ph.D. and Keith Davis, Ph.D. (1982). *Personnel Management and Human Resources*, MacGraw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo.
- Hampton, David R. (1986). *Management*. Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1986.
- Moekijat. (2011). *Analisis Jabatan*. Cetakan ke-X. Bandung: CV Mandar Maju.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Cetakan ke-1. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sulipan. (2000). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurzaman, Kadar. (2014). *Manajemen Personalialia*. Cetakan ke-1. Bandung: Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadar, Dr, Prof. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedelapan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, Hani T. (1993). *Manajemen Personalialia dan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.

Profil Penulis



Siti Mardah, Sebagai dosen menulis buku merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan. Selain sebagai bentuk profesionalitas kita sebagai tenaga pengajar juga merupakan cara untuk menyebarkan pengetahuan kepada masyarakat luas, khususnya dunia pendidikan. Latar belakang pendidikan penulis adalah Strata 1(satu) di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin pada tahun 2006 dan lulusan Strata 2(Dua) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia tahun 2014.

Setelah lulus Strata 1(satu) penulis mulai aktif mengajar di Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari sebagai asisten dosen. Kurang lebih delapan tahun berstatus sebagai asisten dosen, baru pada tahun 2015 penulis menerima SK Pengangkatan Dosen dan mendapatkan kepercayaan sebagai tenaga pengajar di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. Untuk meningkatkan kompetensi diri, penulis sering mengikuti webinar dan workshop penulisan dan penelitian. Khususnya yang terkait dengan bidang ilmu yang dimiliki. Penulis juga melakukan penelitian yang sesuai dengan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan diterbitkan baik di jurnal nasional tidak terakreditasi maupun di jurnal nasional terakreditasi sinta. Penulisan *Book Chapter* ini merupakan karya pertama penulis ikut serta dalam penulisan. Di karya pertama ini, penulis masih merasa banyak kekurangan. Penulis akan lebih banyak belajar lagi agar bisa menghasilkan karya tulis yang lebih baik lagi.

REKRUTMEN

Ns. Irwan Budiana, S. Kep., M. Kep.

Politeknik Kesehatan Kemenkes Kupang

A. Sistem Rekrutmen

Rekrutmen (*Recruitment*) merupakan sebuah kegiatan untuk mencari dan memikat sumber daya manusia atau pelamar kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk melengkapi kebutuhan atau kekurangan yang telah diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian sebelumnya (Setiani, 2013).

Menurut Kaswan (2012) rekrutmen merupakan salah satu bentuk kompetisi dalam organisasi yang cukup kompetitif. Organisasi berkompetisi mengembangkan, menghasilkan dan memasarkan produk atau jasa mereka juga bersaing untuk mengidentifikasi, menarik dan memperkerjakan orang yang *qualified*. Rekrutmen merupakan upaya untuk mempersiapkan persediaan tenaga kerja baru yang potensial yang dapat digunakan organisasi pada saat di butuhkan.

Proses rekrutmen yang baik akan mampu menciptakan peluang dan perhatian orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Aktivitas rekrutmen dapat memudahkan organisasi mendapatkan persediaan calon sumber daya manusia serta memperbesar kesempatan organisasi untuk melakukan seleksi terhadap calon

tenaga pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi untuk meningkatkan produktifitas dan eksistensi organisasi ke depannya.

Aktivitas rekrutmen bisa juga disebut sebagai komunikasi dua arah antara organisasi dengan calon pegawai yang dibutuhkan. Setiap organisasi dan calon pelamar pada dasarnya mengharapkan adanya informasi yang akurat tentang kedua belah pihak. Calon pelamar membutuhkan informasi mengenai semua hal yang berhubungan dengan proses Rekrutmen tersebut termasuk informasi tentang organisasi yang dituju dan organisasi membutuhkan informasi tentang profil dan kemampuan para calon pelamar. Aktivitas rekrutmen hendaknya menjadikan citra umum organisasi sebagai efek luberan (*spillover effects*) sehingga semua pihak mempunyai kesan positif terhadap perusahaan bahkan oleh kandidat yang dinyatakan belum berhasil dalam kompetisi.

Aktivitas rekrutmen tidak hanya sekedar penyampaian informasi tentang ketersediaan kesempatan berkarir, namun lebih dari itu, aktivitas Rekrutmen merupakan bentuk keseriusan organisasi untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan sebagai pendapat Edwin B. Flippo dalam Yuniarsih et al (2016). *Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational.* (Rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi). Dengan demikian dapat disimpulkan bawah rekrutmen ialah sebuah usaha organisasi untuk menarik perhatian dan mencari calon tenaga kerja supaya mereka berminat untuk melamar dan mengisi kesempatan kerja yang ada, sehingga organisasi tersebut mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber dan latar belakang, sesuai dengan kualifikasi yang

dibutuhkan organisasi dengan harapan calon tenaga kerja yang diterima mampu berkerja sama dalam tim untuk menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya (Yuniarsih et al, 2016).

1. Tujuan rekrutmen

Aktivitas rekrutmen memiliki beberapa tujuan diantaranya sebagai berikut (Simamora, 1997) :

- a. Memikat calon tenaga kerja dengan jumlah banyak sehingga organisasi mempunyai kesempatan yang lebih besar juga untuk melakukan seleksi dan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap sesuai dan memenuhi standar kualifikasi organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- b. Mendapatkan sumber daya manusia yang tepat bagi jabatan tertentu sesuai dengan kualifikasi, sehingga kandidat tersebut mampu bekerjasama secara optimal dan dapat berkarier di perusahaan untuk waktu yang lama.
- c. Meningkatkan citra umum organisasi khususnya bagi para kandidat, sehingga para kandidat yang gagal mempunyai kesan positif terhadap organisasi.

B. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan aktivitas yang sangat kompleks, prosesnya membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit dan senantiasa terdapat peluang terjadinya kesalahan dan kekeliruan dalam menentukan orang yang tepat untuk mengisi sebuah jabatan dalam organisasi. Kesalahan sistem dan proses dalam menarik atau merekrut calon tenaga kerja akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya

sehingga akan berdampak juga bagi keberlangsungan dan eksistensi perusahaan atau organisasi ke depan.

1. Alasan dilakukan rekrutmen

- a. Terbentuknya organisasi baru dengan visi dan sumber daya yang baru.
- b. Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi pada tempat yang berbeda.
- c. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
- d. Adanya pekerja yang pindah organisasi sehingga terjadi kekosongan jabatan.
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat.
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun atau purna bakti.
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia.

2. Prosedur rekrutmen

Prosedur Rekrutmen akan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Calon tenaga kerja memulai dengan mengajukan surat lamaran, yang dilengkapi dengan lampiran persyaratan yang dibutuhkan organisasi, misalnya ijazah terakhir, surat kelakuan baik, surat keterangan dari kantor tenaga kerja (sudah terdaftar di kantor tenaga kerja), tidak terlibat dari gerakan terlarang, sertifikat keterampilan, surat keterangan kesehatan dan lain sebagainya.
- b. Calon tenaga kerja mendapatkan tanda atau notifikasi secara langsung maupun tidak langsung bahwa berkas lamaran sudah terdaftar pada

instansi dan akan diproses oleh petugas yang mempunyai wewenang.

- c. Kandidat mendapatkan informasi atau panggilan untuk mengikuti proses seleksi yang diadakan organisasi. Informasi yang diberikan berupa waktu dan tempat seleksi akan diselenggarakan, mekanisme, proses dan materi ujian apa saja yang akan diujikan serta kualifikasi dan standar kelulusan seleksi para kandidat.
- d. Calon tenaga kerja mengikuti seleksi atau ujian menggunakan metode seperti menjawab soal dengan uraian atau pilihan ganda (*multiple choice*), *check point* atau pilih salah satu yang dianggap paling tepat dari beberapa jawaban yang akan dipilihnya dan metode wawancara.
- e. Penerimaan calon tenaga kerja diberikan kepada mereka yang lulus pada semua proses seleksi sampai tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah pegawai yang dibutuhkan dan memenuhi semua kualifikasi.
- f. Pada tahap awal penerimaan status calon tenaga kerja sebagai pegawai percobaan (*magang*), sifatnya masih percobaan. Apabila dalam waktu yang sudah ditentukan calon tenaga kerja tersebut dianggap dapat bekerja dengan baik maka kemudian akan diangkat sebagai pegawai tetap organisasi.

C. Proses dan Sumber Rekrutmen

1. Mengidentifikasi jabatan dan jumlah tenaga yang diperlukan.

Sebagai bagian dari kegiatan manajemen sumber daya manusia aktivitas rekrutmen selalu

dikaitkan dengan aktivitas lainnya seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang dibutuhkan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan. Identifikasi jabatan dan jumlah tenaga akan membantu organisasi mengetahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut yang kemudian disesuaikan dengan perencanaan kebutuhan sumber daya sebelumnya.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan penting dilakukan untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) untuk dijadikan dasar dalam membuat persyaratan jabatan yang harus dibuat secara hati-hati dan sejelasa mungkin agar dalam penerapannya tidak ditemui berbagai masalah yang mengganggu proses selanjutnya.

3. Menentukan sumber kandidat yang tepat

Jumlah pelamar sangat dipengaruhi oleh usaha organisasi menginformasikan kesempatan tersebut secara menarik dan masif. Terdapat dua alternatif sumber untuk menemukan kandidat pelamar yakni sumber dari dalam dan dari luar organisasi. Pengambilan sumber kandidat dari dalam bisa dipilih apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, maka perlu juga diidentifikasi karyawan yang kira-kira ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kondisi membuat kandidat harus dicari dari luar organisasi maka perlu dipertimbangan dengan cermat metode rekrutmen

yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan.

Metode-metode perekrutan adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial kedalam perusahaan. Terdapat beberapa metode rekrutmen yang dapat digunakan oleh organisasi dalam melakukan pencarian kandidat pelamar seperti iklan, *employee referrals*, *walk-ins* dan *write-ins*, Departemen tenaga kerja dan transmigrasi, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Organisasi juga dapat memilih lebih dari satu dari beberapa metode yang ada, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu. Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam organisasi. Sedangkan menurut Kasawan (2012) proses perekrutan memiliki dua metode yakni sebagai berikut:

- a. Metode Rekrutmen Internal
 - 1) Karyawan yang ada (*Job Posting*). Perusahaan mempunyai kebijakan menginformasikan kepada karyawan yang ada tentang lowongan kerja sebelum berusaha merekrut dari sumber- sumber lain.
 - 2) Karyawan Sebelumnya. Perusahaan mungkin memutuskan merekrut karyawan yang sebelumnya pernah bekerja dalam suatu perusahaan.

- 3) Rujukan dari karyawan yang ada. Karyawan yang dipekerjakan melalui rujukan dari karyawan yang ada cenderung tetap bersama dengan suatu perusahaan itu lebih lama dan menunjukkan loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih besar daripada yang direkrut dengan cara lain.

b. Metode Rekrutmen Eksternal

- 1) Iklan cetak. Iklan dapat digunakan untuk usaha rekrutmen lokal (Surat Kabar) dan untuk pencarian regional nasional atau internasional.
- 2) Iklan internet dan situs karier. Perusahaan secara terus-menerus beralih ke website sebagai alat rekrutmen karena iklan online relatif murah, lebih dinamis dan sering dapat mendatangkan hasil yang lebih cepat.
- 3) Agen tenaga kerja. Banyak organisasi menggunakan kontraktor internal untuk merekrut dan menyaring pelamar pekerjaan.
- 4) Agen pembantu tenaga kerja temporer. Tenaga kerja Temporer memperbolehkan organisasi menjalin kerja tanpa ikatan permanent, karena turun naiknya siklus bisnis.
- 5) Rekrutmen perguruan tinggi. Perusahaan mempunyai program merekrut perguruan tinggi yang sesuai dengan jurusan atau keahlian tertentu.
- 6) Rekrutmen peristiwa khusus. Perusahaan melakukan atau pameran di mana masing-masing perusahaan mempublikasikan pekerjaan yang ada.

7) Magang. Program magang mempunyai beberapa tujuan bagi organisasi untuk menarik orang terbaik di wilayah di mana tenaga kerja yang kurang.

5. Memanggil kandidat-kandidat yang memenuhi persyaratan jabatan

Pemanggilan kandidat pelamar biasanya dilakukan jika dokumen lamaran para pelamar memenuhi syarat administrasi. Pemanggilan kandidat bisa bermaksud untuk menginformasikan kelengkapan dan kekurangan dokumen, penyampaian jadwal dan mekanisme seleksi, termasuk pemanggilan untuk wawancara untuk mengetahui personalisasi dari para pelamar.

6. Menyaring atau menyeleksi kandidat.

Penyaringan kandidat dilakukan untuk menemukan kandidat dengan kualifikasi terbaik. Proses penyaringan ini membutuhkan perhatian untuk membendung diskualifikasi kandidat karena alasan yang tidak tepat (Sutrisno, 2009)

Prosedur seleksi kandidat perlu dilakukan jika lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik dan fisiologis, simulasi pekerjaan dan assessment center.

7. Membuat penawaran kerja.

Penawaran kerja merupakan proses setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu. Kelompok pelamar

yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan (Sutrisno, 2009)

8. Mulai bekerja.

Suksesnya proses penawaran kerja membuat kandidat secara resmi menjadi pegawai pada jabatan yang ditawarkan organisasi sehingga kandidat perlu untuk melalui tahap orientasi atau pengenalan dan pendampingan kerja sehingga kandidat dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama.

Sumber-sumber perekrutan merupakan tempat di mana para kandidat yang memenuhi syarat berbeda, seperti perguruan tinggi atau perusahaan-perusahaan pesaing. Terdapat beberapa sumber rekrutmen yang bisa dijadikan sumber oleh organisasi yang akan melakukan rekrutmen yakni (Sutrisno, 2009);

1. Pelamar langsung . Pelamar langsung (*applications at the gate*). Kandidat datang sendiri ke organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan
2. Lamaran tertulis. Para kandidat yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat kelakuan baik dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau fotokopi ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu diketahui oleh perekrut tenaga

kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut

3. Lamaran berdasarkan informasi orang dalam. Anggota organisasi memberikan informasi kepada pihak lain tentang lowongan pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, berasal dari suatu daerah dan lain sebagainya.
4. Iklan. Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun audio visual
5. Instansi pemerintah. Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja, departemen pemburuhan, departemen sumber daya manusia atau instansi pemerintah yang cakupan tugas sejenis
6. Perusahaan penempatan tenaga kerja. Perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja
7. Perusahaan pencari tenaga kerja profesional. Perusahaan pencari tenaga kerja profesional mengkhususkan tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga professional lainnya yang memiliki pengetahuan atau tenaga khusus.
8. Lembaga pendidikan. Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

9. Organisasi profesi. Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli pertanian, dan lain sebagainya
10. Serikat pekerja. Serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi dimana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota, tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya
11. Balai latihan kerja milik pemerintah. Salah satu tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran, seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu pengangguran struktural dan non struktural.

Teknik-teknik rekrutmen, baik di sektor publik maupun swasta dapat dilakukan melalui asas sentralisasi atau desentralisasi tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Yuniarsih, 2016)

1. Teknik rekrutmen sentralisasi

Rekrutmen yang dipusatkan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Dalam penerapannya yang tepat mengenai kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa sebab:

- a. Krisis politik atau pemotongan anggaran yang secara dratis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen dan efek kepada kualitas
 - b. Para manajer memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit.
 - c. Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum
2. Teknik rekrutmen desentralisasi

Rekrutmen didesentralisasikan terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongannya terbatas. Instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka bisa secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali terhadap proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan. Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan akan memberikan kesempatan kepada instansi-instansi

melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel

Beberapa kriteria perlu diperhatikan dalam perekrutan karyawan agar pelaksanaannya dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Kriteria tersebut yakni:

1. Memperhatikan petunjuk atau ketentuan dari kementerian ketenagakerjaan.
2. Kualifikasi dari pelamar yaitu perekrutan karyawan harus dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu.
3. Petunjuk pimpinan, dalam hal ini perlu diperhatikan oleh para perekrut agar calon karyawan yang diterima menepati standar perusahaan.
4. Tanggung jawab sosial. Perekrutan karyawan dilakukan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial organisasi tersebut terhadap masyarakat sekitar.
5. Peraturan-peraturan negara, memperhatikan ketentuan yang ditetapkan oleh negara melalui peraturan, yaitu; upah minimal, waktu kerja dan sebagainya

Menurut Kaswan (2012) Lowongan kerja dalam perusahaan ada ketika sebagai karyawan meninggalkannya atau adanya pengembangan organisasi. Merekrut karyawan baru mungkin tugas yang sudah jelas, tetapi tidak selalu merupakan solusi yang terbaik terhadap masalah itu. Beberapa alternatif berikut bisa dilakukan:

1. Mengorganisasikan pekerjaan. Pekerjaan mungkin bisa ditata kembali sehingga pekerjaan karyawan terdahulu dilakukan oleh karyawan yang ada.

2. Memanfaatkan lembur. Pekerjaan tambahan dapat dilakukan dengan memanfaatkan lembur, meskipun ada kemungkinan memperluas pekerjaan.
3. Mekanisme pekerjaan. Pekerjaan yang ditinggalkan pekerja dapat dimekanisasi meskipun kurang layak mengadakan mekanisasi karena satu lowongan pekerjaan.
4. Mengenalkan jam kerja fleksibel. Pekerja bisa diminta tidak mengundurkan diri atau berhenti kerja jika dia bisa bekerja pada shift yang berbeda.
5. Membuat kerja paruh waktu. Membuat lowongan kerja full-Time diisi oleh pekerja Part-Time.
6. Mensubkontrakkan pekerjaan. Perusahaan biasanya menghindari pengganti pekerjaan dengan mensubkontrakkan pekerjaan itu kepada perusahaan lain.
7. Menggunakan waktu dan kemampuan mahasiswa yang sedang praktik kerja lapangan (PKL) dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kurikulum pendidikan

D. Kendala yang Dihadapi Dalam Rekrutmen

Kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi pada umumnya adalah:

1. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi
 - a. Kebijakan kompensasi dan kesejahteraan. Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak dan sebaliknya.
 - b. Kebijakan promosi; Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak dan sebaliknya.
-

- c. Kebijakan status karyawan; Jika status karyawan menjadi karyawan tetap/full-time maka pelamar semakin banyak dan sebaliknya.
 - d. Kebijakan sumber tenaga; Jika tenaga yang diterima hanya bersumber dari tenaga kerja local maka pelamar yang serius akan sedikit dan sebaliknya.
2. Persyaratan-persyaratan jabatan
- Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar akan menjadi sedikit dan sebaliknya.
3. Metode pelaksanaan perekrutan
- Semakin terbuka perekrutan maka pelamarnya akan semakin banyak, sebaliknya apabila perekrutannya semakin tertutup maka pelamarnya semakin sedikit.
4. Kondisi pasar tenaga kerja
- Semakin besar penawaran tenaga kerja maka akan semakin banyak pula pelamar yang serius. Tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamarnya juga menjadi sedikit.
5. Soliditas perusahaan
- Soliditas perusahaan dapat diartikan sebagai besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misal; besarnya perusahaan tersebut. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamarnya akan semakin sedikit.
6. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal
- Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingannya juga banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian

kecil/depresi, maka pelamarnya akan semakin banyak.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Rekrutmen

1. Kondisi ekonomi negara secara umum.yang relatif sulit, maka biasanya akan terjadi oversupply atau calon pekerja jauh lebih besar dibanding jumlah permintaan. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan relatif lebih mudah untuk mencari karyawan baru, sebab para pelamar kerja melimpah.
2. Ketersediaan tenaga kerja pada bidang yang dicari. Jika bidang yang dicari merupakan bidang yang tergolong langka, maka perusahaan akan lebih sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Misal, bidang teknologi komputer, atau bidang cellular engineering.
3. Reputasi perusahaan; Suatu perusahaan cenderung akan lebih mudah mencari dan merekrut the best people, jika perusahaan itu memiliki reputasi bagus, sehingga the best graduates akan berlomba-lomba bekerja diperusahaan tersebut. Contoh: Astra atau Microsoft. Jika akan dilakukan perekrutan dari luar, biasanya digunakan kurve rekrutmen, atau berapa jumlah orang yang harus melamar untuk bisa mengisi sejumlah posisi tertentu. Contoh Kurva Rekrutmen

1600 : Calon pelamar yang mengirim surat lamaran

200 : Kandidat dipanggil untuk seleksi

100 : Kandidat dipanggil untuk seleksi tahap ke dua

20 : Pelamar yang diterima kerja

Daftar Pustaka

- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Setiani, Baiq. (2013). *Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan*. Jurnal Ilmiah Widya. Vol.1 No.1
- Simamora, Henry. (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Yuniarsih, Tjutju et al. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*.Bandung: CV.Alfabeta

Profil Penulis



Irwan Budiana, Penulis memulai pendidikan dasar di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Tibusisok dan selesai tahun 2002 dan melanjutkan pendidikan tingkat pertama di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurul Hidayah Nahdlatul Wathan (NW) atau dan selesai tahun 2005. Sedangkan pendidikan tingkat atas di selesaikan pada tahun 2008 di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Praya. Pada tahun 2012 menyelesaikan perkuliahan strata 1 di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Yarsi Mataram dan pendidikan profesi program Ners di tempat yang sama pada tahun 2014 dan selesai strata 2 di Universitas Muhammadiyah Jakarta tahun 2018. Saat ini penulis berkarier sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Dosen Keperawatan di Politeknik Kesehatan Kemenkes Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sebelumnya penulis tercatat beberapa kali menjuarai lomba karya tulis di berbagai tingkatan (Lokal, Wilayah dan Nasional) dan saat ini selain aktif sebagai dosen, penulis juga membetuk lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Murni Institute), penulis juga aktif menjadi penulis lepas di kolom opini beberapa media masa (Lombok Post). Penulis juga aktif menyusun berbagai bentuk bahan ajar berupa buku ajar, panduan praktik, modul ajar dll termasuk mendapat hibah penelitian dari beberapa lembaga. Artikel ilmiahnya juga tercatat di beberapa jurnal nasional dan internasional yang terindeks SINTA dan scopus.

Email Penulis: budianairwan89@gmail.com

Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung

A. Syarat-Syarat dan Fungsi Seleksi

Seleksi merupakan salah satu tahapan dalam proses perekrutan karyawan. Sehingga, untuk mendapatkan kandidat terbaik yang sesuai dengan kualifikasi dan jabatan yang tersedia, perusahaan akan melakukan seleksi. Seleksi dapat dilakukan kepada kandidat internal yang mendapatkan promosi maupun pelamar eksternal hasil dari proses rekrutmen. Tujuan dari keduanya, tentu saja adalah untuk mendapatkan kandidat yang paling sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kriteria tersebut antara lain adalah: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan kompetensi (*competencies*), yang disesuaikan dengan analisis pekerjaan.

Bagi perusahaan, melakukan seleksi karyawan dengan tepat adalah sangat penting. Sebab seleksi berkaitan dengan kinerja, biaya, dan kewajiban hukum sebuah perusahaan. Proses seleksi yang tidak tepat, kemudian mendapatkan kandidat yang tidak memiliki keterampilan, akan memengaruhi kinerja dan profitabilitas perusahaan. Karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan kompetensi sebagaimana yang disyaratkan, kelak akan menimbulkan biaya pengembangan yang tinggi. Selain itu, proses seleksi juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Sehingga, perlu dilakukan seleksi dengan efektif.

Seleksi yang buruk juga akan menimbulkan konsekuensi hukum bagi perusahaan. Seleksi yang meloloskan kandidat dengan latar belakang yang tidak jelas atau dipertanyakan, akan menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan di kemudian hari. Sebagai contoh, perusahaan mempekerjakan karyawan dengan catatan kriminal atau permasalahan lain, yang kemudian digunakan oleh karyawan tersebut untuk melakukan tindakan kriminal lainnya. Inilah yang kemudian disebut dengan *negligent hiring* (perekrutan lalai).

Seleksi yang dilakukan harus mengikuti syarat-syarat pelaksanaan seleksi, agar hasil penilaian menjadi seobyektif mungkin. Syarat-syarat seleksi tersebut, antara lain:

1. Seleksi berdasar pada analisis jabatan/analisis pekerjaan. Syarat yang harus dipenuhi oleh calon kandidat, secara jelas harus terurai di dalam analisis jabatan mulai dari uraian jabatan, spesifikasi jabatan, hingga standar jabatan. Oleh karena itu, tolok ukur penilaian adalah jabatan itu sendiri, dan bukan subyektif dari penyeleksi. Dari analisis jabatan, akan lebih mudah diketahui jenis seleksi dan alat tes yang akan digunakan dalam proses seleksi.
2. Alat tes yang digunakan dalam proses seleksi harus memenuhi syarat reliabilitas atau memiliki tingkat konsistensi yang tinggi. Sebagai contoh dalam satu tahapan seleksi, calon kandidat akan mengikuti serangkaian kegiatan tes seleksi. Alat tes yang reliabel akan menunjukkan hasil yang sama, meskipun calon kandidat diberikan tes di dua atau lebih kesempatan yang berbeda untuk satu jenis tes yang sama. Dalam praktiknya, alat tes bisa menjadi tidak reliabel disebabkan oleh kondisi dan situasi pada saat tes, kondisi fisik calon kandidat, dan kondisi penyeleksi.

-
3. Selanjutnya, alat tes juga harus memenuhi syarat tingkat akurasi yang tinggi atau syarat validitas. Agar alat tes dapat dikatakan valid, maka harus dihubungkan dengan *performance* jabatan atau kriteria yang relevan dengan jabatan yang akan diisi. Alat tes dikatakan tidak valid, apabila memiliki hubungan yang jauh dengan kriteria yang ditetapkan. Sebagai contoh, hasil seleksi akan lebih valid apabila penyeleksi menggunakan tes wawancara untuk menilai kemampuan *public speaking* dari calon kandidat dibandingkan dengan menggunakan tes tertulis.

Agar alat tes dapat memenuhi syarat validasi, maka proses validasi dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut ini:

- a. Melakukan analisis pekerjaan dengan membuat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dengan detail. Kriteria atau standar keberhasilan dari pekerjaan/jabatan juga harus dituliskan.
- b. Memilih jenis tes dan alat tes yang akan digunakan dan sesuai dengan pekerjaan.
- c. Melakukan tes pada karyawan yang menempati posisi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan seleksi penyaringan kandidat. Hasil tes dapat dibandingkan dengan kinerja karyawan tersebut saat ini.
- d. Menghubungkan nilai tes dengan kriteria yang telah ditetapkan. Hubungan antara nilai tes dan kinerja dapat ditampilkan dalam sebuah bagan, yaitu bagan ekspektansi yang menunjukkan hubungan antara nilai tes dan kriteria sekelompok orang.
- e. Melakukan validasi silang dan revalidasi.

Sebelum alat tes dipergunakan, dapat dilakukan validasi silang dengan cara mengulang kembali langkah ketiga dan keempat pada sampel karyawan baru. Revalidasi dapat dilakukan secara berkala, agar alat tes benar-benar valid saat dipergunakan.

Fungsi seleksi calon kandidat di sebuah perusahaan, selalu dikaitkan dengan tujuan seleksi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan tersebut, antara lain:

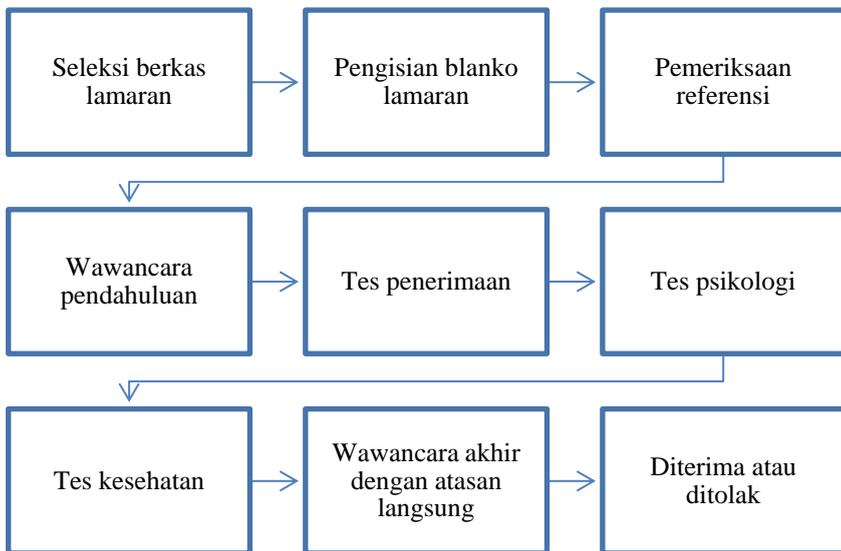
1. untuk mendapatkan calon kandidat yang potensial dan memenuhi kualifikasi yang disyaratkan oleh perusahaan,
2. untuk memenuhi syarat perundang-undangan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, di mana calon kandidat yang terpilih diharapkan dapat menekan jumlah ketidakhadiran dan tingkat *turn over*,
3. untuk mendapatkan calon kandidat yang memiliki kecakapan, kedisiplinan, keterampilan, semangat yang tinggi, dapat bekerja sama di dalam tim, kreatif, inovatif, dinamis, memiliki loyalitas yang tinggi, dan berdedikasi.

B. Tahapan Dalam Proses Seleksi

Upaya untuk mendapatkan kandidat yang paling sesuai dengan kriteria perusahaan, harus melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan. Tahapan seleksi dapat dilaksanakan dengan cara yang berbeda-beda, disesuaikan dengan informasi yang ingin diperoleh dan biaya yang tersedia dianggarkan untuk proses seleksi. Tahapan ini merupakan sebuah sistem, yang berguna untuk menyaring sehingga diperoleh kandidat yang memiliki kecocokan dengan pekerjaan atau jabatan yang tersedia. Kecocokan antara calon kandidat dengan perusahaan, juga patut menjadi pertimbangan.

Sistem seleksi yang berjalan dalam pencarian kandidat, merupakan dasar dari bangunan kinerja sumber daya manusia. Tanpa masukan yang berkompotensi tinggi, maka sistem pengembangan sumber daya manusia perusahaan yang paling bagus sekali pun tidak akan dapat mencapai efektivitas yang optimal.

Secara umum, tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh calon kandidat dalam proses seleksi antara lain:



Gambar 1. Tahapan Seleksi

C. Keputusan Seleksi

Dalam proses seleksi karyawan, hasil akhir atau keputusan seleksi adalah diterima atau ditolak. Namun dalam praktiknya, sering ditemui hal sebagai berikut:

1. Perusahaan menolak kandidat yang seharusnya diterima.
2. Perusahaan menerima kandidat yang seharusnya ditolak.

Dari kedua hal ini akan menimbulkan akibat yang berbeda. Apabila perusahaan mengambil keputusan menolak kandidat yang seharusnya diterima, maka tidak menjadi masalah yang besar bagi perusahaan. Akan tetapi, apabila yang terjadi adalah situasi yang kedua yaitu menerima kandidat yang seharusnya ditolak, maka hal ini tentu saja akan menimbulkan masalah bagi perusahaan. Terutama bagi citra perusahaan. Prosedur atau tahapan seleksi yang sudah dilakukan akan dipertanyakan. Dengan menerima kandidat yang seharusnya ditolak, akan menghasilkan kinerja yang rendah serta perilaku atau tindakan dari kandidat tersebut yang tidak diinginkan oleh perusahaan.

D. Jenis-Jenis Alat yang Digunakan Dalam Seleksi

Berbagai alat digunakan untuk menyaring kandidat dalam proses tahapan seleksi. Berbagai alat tes seleksi digunakan untuk mengukur kemampuan kandidat dalam hal kemampuan kognitif, motorik dan fisik, kepribadian dan minat, termasuk pencapaian atau prestasi yang dimiliki oleh calon kandidat.

Untuk mengetahui kemampuan kognitif calon kandidat antara lain dilakukan dengan tes intelegensi (IQ) yaitu untuk menilai kemampuannya dalam hal logika umum, dan tes kemampuan mental spesifik misalnya untuk menilai daya ingat dan pemikiran induktif. Untuk mengetahui kemampuan motorik, calon kandidat akan dinilai dari ketangkasan jari, ketangkasan manual, dan waktu reaksi. Sedangkan untuk menilai kemampuan fisik dapat dilakukan dengan mengangkat beban untuk mengetahui kekuatan statis, *pull-up* menarik tubuh ke atas untuk mengetahui kekuatan dinamis, lompat tali untuk mengetahui koordinasi tubuh, dan ketangkasan. Untuk mengukur aspek dasar dari kepribadian calon kandidat, dilakukan dengan tes kepribadian untuk

melihat motivasi, introversi, dan stabilitas calon kandidat. Selain itu, dapat juga dilakukan dengan pelaporan diri oleh calon kandidat untuk mengukur aspek kepribadian. Sedangkan untuk mengukur minat, digunakan inventori minat untuk membandingkan minat calon kandidat dengan orang lain dalam berbagai pekerjaan.

Saat ini, banyak perusahaan yang juga menggunakan analisis grafologi yaitu dengan membaca tulisan tangan dan tanda tangan untuk menganalisis kepribadian calon kandidat. Meskipun banyak studi ilmiah yang meragukan kevalidan dari analisis grafologi, tetapi banyak perusahaan yang tetap menggunakannya.

Tes pencapaian digunakan untuk mengukur pengetahuan dari calon kandidat, yaitu pengetahuan mengenai bidang pekerjaan yang akan diisi oleh calon kandidat. Selain mengukur pengetahuan, juga dilakukan tes untuk menilai prestasi. Tes di bidang olahraga dapat digunakan untuk menilai prestasi, misalnya dengan dilakukan tes berenang.

Selain dengan menggunakan alat tes untuk menilai dan menyaring calon kandidat, perusahaan juga melakukan pengecekan latar belakang dari calon kandidat. Pengecekan latar belakang calon kandidat merupakan bagian dari proses penyaringan calon kandidat. Pengecekan latar belakang calon kandidat bertujuan untuk:

1. Melakukan verifikasi informasi calon kandidat.
2. Mengetahui apabila terdapat informasi yang merugikan berkaitan dengan latar belakang calon kandidat.

Selanjutnya, bagaimana melakukan pengecekan latar belakang calon kandidat? Yang dapat dilakukan untuk mengecek latar belakang, antara lain:

1. Melakukan investigasi latar belakang dan memeriksa referensi calon kandidat.

Saat ini, banyak perusahaan yang menelusuri latar belakang calon kandidat melalui media sosial. Dari unggahan-unggahan di media sosial, perusahaan dapat memberikan penilaian berkaitan dengan kriteria calon kandidat, apakah memenuhi yang disyaratkan perusahaan atau tidak.

2. Menggunakan layanan informasi prapekerjaan.

Apabila perusahaan menggunakan layanan informasi prapekerjaan untuk menelusuri latar belakang calon kandidat, perusahaan dapat memperoleh informasi berkaitan dengan kompensasi, sejarah kredit, catatan kriminal calon kandidat, dan catatan mengemudi calon kandidat. Pihak penyedia layanan informasi prapekerjaan akan memberikan basis data kepada perusahaan yang berkaitan dengan informasi latar belakang calon kandidat.

3. Melakukan tes poligraf dan kejujuran.

Tes poligraf akan menunjukkan perubahan emosional calon kandidat yang melakukan kebohongan pada saat tes. Salah satunya misal ditunjukkan dengan pernapasan yang meningkat. Tes kejujuran juga dapat dilakukan dengan tes psikologi yang dikenal dengan tes kejujuran kertas dan pensil. Selain itu, perusahaan juga menggunakan detektor kebohongan manusia untuk melihat kejujuran calon kandidat. Detektor kebohongan manusia ini biasanya adalah seorang ahli yang mampu membaca perubahan ekspresi wajah atau tindakan yang mengarah pada kebohongan. Perubahan yang biasa menjadi tanda kebohongan di antaranya:

- a. Saat seseorang takut, ukuran pupil mata akan berubah.
 - b. Saat seseorang gelisah, maka pernapasannya menjadi tidak teratur.
 - c. Seseorang yang menjauhkan diri dari kebohongan, biasanya akan menyilangkan kaki.
 - d. Orang yang berbohong akan memberikan reaksi respons verbal yang cepat dengan memberikan pernyataan terencana.
4. Menyaring calon kandidat dengan penyaringan penyalahgunaan obat-obatan terlarang.

Penyaringan penyalahgunaan obat-obatan terlarang dapat dilakukan perusahaan tepat sebelum dipekerjakan. Tes dapat dilakukan dengan tes urin untuk mengetahui penggunaan obat-obatan terlarang, tes napas alkohol untuk mengetahui kandungan alkohol dalam darah, tes darah untuk mengetahui dan mengukur alkohol atau obat-obatan pada saat tes dilakukan, tes analisis rambut untuk mengetahui sejarah penggunaan obat-obatan, tes air liur untuk mendeteksi zat seperti ganja dan kokain, dan plester kulit untuk menentukan penggunaan obat-obatan. Beberapa perusahaan melakukan tes penggunaan obat-obatan ini secara acak, dan ada juga yang melakukan secara berkala. Selain itu, tes juga dilakukan pada saat karyawan mendapatkan promosi.

E. Permasalahan Dalam Proses Seleksi

Dalam pelaksanaan tahapan proses seleksi, juga ditemui berbagai permasalahan. Permasalahan yang muncul dari proses seleksi bisa dari alat tes yang digunakan untuk menyeleksi, bisa dari tim penyeleksi, atau bisa juga dari calon kandidat itu sendiri. Meskipun sudah direncanakan

dan dipersiapkan dengan baik, permasalahan ini bisa saja muncul.

Alat tes yang sudah dipilih dan diyakini akan dapat mengukur atau memberikan bobot nilai secara obyektif, terkadang menjadi subyektif karena kurang atau tidak ada standar tolok ukur yang digunakan. Penyeleksi sering terjebak dalam efek “halo” dan sulit menghindarinya, sehingga penilaian menjadi subyektif. Penyeleksi tidak semuanya memiliki kualifikasi untuk menjadi penyeleksi yang jujur dan obyektif. Sedangkan dari calon kandidat sering diperoleh jawaban yang tidak jujur dan hanya memberikan jawaban yang memberikan kesan baik untuk dirinya.

Permasalahan dalam proses seleksi, dapat dikurangi dengan melakukan seleksi secara bertingkat. Secara umum, ada tiga tingkatan seleksi yang dapat digunakan untuk mengurangi permasalahan dalam proses seleksi, yaitu:

1. Seleksi tingkat pertama.

Pada seleksi tingkat pertama, semua tahapan seleksi dilakukan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Mulai dari seleksi berkas lamaran hingga keputusan diterima atau ditolak. Pada seleksi di tingkat pertama ini, kemampuan kandidat yang lolos seleksi pada dasarnya belum diketahui lebih jauh oleh perusahaan. Kemampuan hanya dinilai dan diketahui berdasarkan hasil tes.

2. Seleksi tingkat kedua.

Pada seleksi tingkat kedua, perusahaan mulai melakukan pengamatan dan penilaian terhadap mental, sikap, perilaku, kedisiplinan, dan keterampilan serta kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Di tingkat kedua ini, gaji diberikan sebesar

80%, belum memperoleh seragam, dan apabila kandidat yang sudah lolos ini tidak memiliki kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan, perusahaan dapat memberhentikan kandidat tersebut. Seleksi tingkat kedua ini dapat dilakukan selama tiga bulan, enam bulan, dan bisa sampai satu tahun.

3. Seleksi tingkat ketiga.

Pada seleksi tingkat ketiga, kandidat yang telah lolos di tingkat kedua dapat mengikuti prajabatan atau pendidikan dan pelatihan yang diakhiri dengan berbagai ujian. Apabila kandidat lolos di tingkat ketiga, maka kandidat sudah dinyatakan menjadi karyawan perusahaan dan dapat dipromosikan atau diangkat menjadi karyawan tetap dan mendapatkan gaji 100%. Apabila perusahaan akan memutus hubungan kerja, harus berdasar pada undang-undang perburuhan yang berlaku.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th Edition. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.
- Fitz_enz, J., & Davison, B. (2011). *How To Measure Human Resources Management*. Edisi Ketiga. Jakarta: Kencana.
- Gaol, J.L. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. 13th Edition. South-Western: Cengage Learning.
- Prihadi, S.F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Profil Penulis

Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si. Lahir di Mulyo Asri, 04



April 1985, adalah dosen di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Setelah menyelesaikan pendidikan di SMUN 2 Bandar Lampung, pada tahun 2003 melanjutkan studi di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Selanjutnya, pendidikan strata dua diselesaikan pada tahun 2016 di program studi Magister Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Lampung. Selain menulis dan mengajar, juga aktif memberikan pelatihan bagi mahasiswa dan *fresh graduate* dalam pengembangan diri dan karir. Berbagai pelatihan yang telah diberikan antara lain: Pelatihan Kesekretarisan dan Kebendaharaan, Manajemen Waktu, Penulisan Surat Lamaran Kerja, *CV Writing & Interview Skill*, *Public Speaking*, dan Korespondensi Bisnis.

Email: haniedamayanti@gmail.com

AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ns. Arif Munandar, S. Kep., M.Kep.
Universitas Muhammadiyah Cirebon

A. Proses Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit adalah suatu pemeriksaan atau evaluasi kegiatan dalam sebuah organisasi/lembaga/institusi/instansi. Sedangkan audit sumber daya manusia adalah analisis dan evaluasi kegiatan sumber daya manusia atau kepegawaian secara general dan komprehensif dalam lingkungan kerja baik dalam suatu unit maupun satuan kerja tertentu. Proses audit manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dimana dilakukan kegiatan pemeriksaan atau evaluasi secara general dan sistematis terhadap kepegawaian atau sumber daya manusia dalam suatu organisasi/lembaga untuk mendapatkan hasil yang maksimal baik secara obyektif maupun subyektif sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi semua program manajemen sumber daya manusia dengan kinerja di dalam organisasi itu sendiri.



Gambar 1. Ruang Lingkup Audit

Proses audit sumber daya manusia

Dalam proses audit sumber daya manusia terdiri atas 5 (lima) proses/tahapan diantaranya sebagai berikut :

1. Audit Pendahuluan

Mengedepankan proses kegiatan audit pada penggalan informasi terhadap program sumber daya manusia yang akan dilakukan audit. Informasi ini didapatkan untuk mengkaji tujuan awal atau sementara proses audit, pengembangan, penyebab dan dampak dari audit itu sendiri.

2. Review dan pengujian pengendalian manajemen program sumber daya manusia

- a. Pedoman kerja
- b. Anggaran / dana kerja
- c. Standar kinerja program
- d. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam program kualifikasi SDM

- e. Tujuan dari program / kegiatan SDM yang transparan, jelas dan professional
 - f. Spesifikasi dan gambaran umum pekerjaan
3. Audit lanjutan
- a. Mencari bukti atau data melalui penelitian dokumen, observasi dan interview
 - b. Analisis atau evaluasi semua data atau informasi yang dikumpulkan
4. Pelaporan

Laporan hasil audit berisi informasi :

- a. Faktual, informasi berupa fakta yang disokong oleh bukti yang obyektif
- b. Obyektif, data sesuai kenyataan yang dapat diidentifikasi untuk membuktikan kebenarannya
- c. Signifikan, informasi yang mengandung nilai untuk ditindaklanjuti berdasarkan temuan data atau informasi yang diperoleh.
- d. Relevan, informasi yang sesuai dengan konteks organisasi terkait pandangan manajemen SDM.

Secara general sistematis laporan hasil audit SDM mencakup pendahuluan, laporan inti dan penutup.

Laporan hasil audit SDM bentuk narasi (judul, daftar isi, ringkasan, masalah pokok, kesimpulan, data atau fakta, sumber data dan lampiran pendukung).

Laporan audit bentuk table (uraian temuan, bukti-bukti, referensi, skala kekritisian dan rekomendasi).

5. Tindak lanjut

Hasil audit akan ditindaklanjuti apabila telah tuntas dan efektif disampaikan kepada auditi jika ditindaklanjuti yang direalisasikan menghasilkan perbaikan yang mengandung nilai dan permasalahan yang sama tidak terulang lagi dikemudian hari. Monitoring tindak lanjut hasil audit SDM (surat peringatan pemberitahuan, Disposisi pimpinan, bantuan auditi dan verifikasi perbaikan).

B. Alat – Alat Audit

Instrumen dalam audit Sumber Daya manusia diperlukan guna memepermudah dalam pelaksanaan audit SDM. Ada beberapa instrumen pengumpulan informasi yang membantu dalam menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, diantaranya :

1. Wawancara

Wawancara yang dilakukan oleh auditor terhadap karyawan atau pegawai memberikan informasi atau keterangan tentang kegiatan kepegawaian dan mengkaji bagian atau departemen yang memerlukan perubahan atau penataan ulang. Contoh, ketika ada kebutuhan perekrutan atau pergantian pegawai, tentu disini peran bagian kepegawaian dan konsultan mengadakan wawancara dengan pimpinan organisasi/manajer terkait untuk menganalisis masalah tersebut.

2. Kuesioner

Kuesioner atau daftar pertanyaan/pernyataan dapat membantu penghematan waktu dibandingkan dengan wawancara. Setiap organisasi menggunakan kuisisioner-kuisisioner untuk memperluas lingkup riset mereka. Selain itu, kuisisioner juga dapat menggali

jawaban-jawaban yang lebih banyak dibandingkan wawancara langsung.

Contoh pertanyaan audit yang bisa digunakan dalam Audit SDM.

Pertanyaan dasar :

- a. Berapa jumlah karyawan yang mengurus SDM di dalam organisasi ?
- b. Bagaimana bentuk struktur organisasi SDM ?
- c. Berapa besar anggaran untuk SDM ?

Tentang Perekrutan :

- a. Bagaimana tehnik mencari sumber daya untuk calon karyawan ?
- b. Bagaimana tahapan calon karyawan dilakukan tes atau diseleksi ?
- c. Bagaimana pandangan aspek hukum tentang perekrutan?
- d. Bagaimana proses dan SOP dijalankan dengan konsisten ?

Tentang kompensasi dan manfaat

- a. Bagaimana bentuk kebijakan kompensasi untuk setiap tingkatan?
- b. Bagaimana menentukan gaji pokok?
- c. Apakah gaji tidak tetap ada dalam pelaksanaannya?
- d. Bagaimana tolak ukur dalam rencana kenaikan gaji?
- e. Apakah gaji dikaitkan dengan sistem masa kinerja ?
- f. Apakah sistem penggajian mengikuti regulasi yang berlaku ?
- g. Bagaimana sistem pemberian tunjangan pegawai?

Tentang ketenagakerjaan

- a. Bagaimana mengkaji ketrampilan tenaga kerja ?
-

- b. Bagaimana perekrutan tenaga kerja dilakukan ?
- c. Bagaimana evaluasi rencana suksesi untuk pimpinan dilakukan ?
- d. Bagaimana proses analisis yang dilakukan untuk semua jabatan ?
- e. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan regulasi ?

Tentang Pelatihan dan Pengembangan

- a. Bagaimana model pemberian pendidikan dan pelatihan ?
- b. Bagaimana program pelatihan dilaksanakan ?
- c. bagaimana proses pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk jabatan tertentu?
- d. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan aturan ?

Tentang Hubungan Industrial

- a. Bagaimana aspek hokum yang diterapkan terhadap karyawan?
- b. Bagaimana bentuk kontrak kerja dan kesepakatan di dalam perusahaan disini?
- c. Bagaimana menghadapi adanya protes atau unjuk rasa dari karyawan dan berapa kali kejadiannya?
- d. Seperti apa proses dan mekanisme yang dijalankan di perusahaan ?

3. Informasi eksternal

Sumber informasi dari eksternal sangat mendukung dalam proses audit sumber daya manusia, seperti informasi pergantian pagawai, upah/gaji pegawai, dan kecelakaan kerja.

4. Eksperimen SDM

Kegiatan eksperimen dilakukan untuk mengkaji ketidakhadiran, kepuasan kerja, keselamatan kerja dan kegiatan lainnya.

5. Audit internasional

Kegiatan mengaudit aktivitas SDM lintas negara karena adanya perbedaan dari aspek hukum, budaya dan regulasi. Masalah pengidentifikasian menjadi kesulitan yang tinggi yang dihadapi oleh auditor karena adanya perbedaan cara kerja dan aturan perusahaan asing yang berlaku di perusahaannya yang tidak sama dengan regulasi perusahaan Indonesia.

6. Survey

Survey dapat digunakan untuk mendapatkan jawaban atau informasi yang benar dan kompleks dengan memperhatikan aspek hukum dan regulasi tertentu.

7. Analisis sejarah

Analisis sejarah dibutuhkan untuk menentukan kepatuhan atau kedisiplinan perusahaan. Auditor akan menggali informasi atau keterangan tentang pelanggaran keselamatan kesehatan kerja karyawan.

C. Tujuan dan Manfaat Audit

1. Tujuan

- a. Menilai sistem upah untuk memperoleh kepastian adanya keseimbangan antara kinerja dan kompensasi karyawan
- b. Memberikan saran dan masukan konstruktif atas ditemukan kelemahan dan kerugian.

- c. Mendapatkan kepastian informasi tentang peraturan pengadaan karyawan di dalam organisasi.
- d. Menilai keyakinan sistem personalia sesuai dengan pelaksanaannya berdasarkan tujuan perusahaan.

2. Manfaat

- a. Membantu dalam menentukan permasalahan utama dalam penataan manajemen perusahaan.
- b. Mengkaji permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan secara general maupun spesifik.
- c. Menghemat dana sumber daya manusia melalui prosedur yang berlaku
- d. Mengevaluasi masalah – masalah kepegawaian yang kritis
- e. Memajukan marwah professional kepegawaian
- f. Meningkatkan kedisiplinan dan tanggungjawab karyawan
- g. Mengkaji sumbangsih karyawan dalam setiap departemen dalam kemajuan perusahaan.

D. Pelaporan Hasil Audit

Tahap pelaporan adalah tahap yang paling penting dan akhir dari suatu pekerjaan audit. Dalam setiap tahap audit akan selalu terdapat dampak psikologis bagi auditor maupun auditee, pelaporan hasil audit merupakan tahap akhir dalam kegiatan audit dan dapat memberikan dampak yang luas maka di perlukan pengetahuan khusus tentang penyusunan laporan hasil audit.

Laporan Hasil Audit (LHA) adalah media auditor untuk memberitahukan atau melaporkan hasil – hasil auditnya

dan berfungsi sebagai alat komunikasi dari auditor kepada pihak – pihak yang berkepentingan. Tahap pelaporan adalah tahap yang paling penting dari siklus pekerjaan audit kinerja. Laporan audit harus memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*), yaitu lembaga legislatif, pemerintah, media, publik maupun akademisi. Oleh karena itu laporan audit harus disusun sebaik mungkin.

1. Tujuan dan manfaat pelaporan audit kinerja

Secara umum, Laporan hasil audit memiliki tujuan dan manfaat antara lain :

- a. Sebagai bukti pelaksanaan tugas
- b. Sebagai bukti Sebagai sumber referensi untuk perencanaan audit berikutnya
- c. Sebagai alat pembuktian apabila ada sanggahan dari pihak yang terlibat
- d. Sebagai media untuk mengkomunikasikan informasi – informasi penting yang diperoleh selama pelaksanaan audit.

2. Karakteristik laporan yang baik

Karakteristik laporan audit kinerja yang baik menurut Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) adalah sebagai berikut :

- a. Tepat waktu
- b. Lengkap
- c. Akurat
- d. Objektif
- e. Meyakinkan
- f. Jelas
- g. Ringkas

3. Struktur dan cara penyajian laporan

Struktur laporan hasil audit harus memuat unsur antara lain :

- a. Judul
- b. Ringkasan
- c. Pendahuluan
- d. Tujuan dan lingkup audit
- e. Waktu Pelaporan
- f. Kriteria audit
- g. Metodologi
- h. Temuan
- i. Kesimpulan dan rekomendasi
- j. Daftar istilah

Sedangkan untuk langkah -langkah penyusunan Laporan Audit antara lain :

- a. Menyusun Konsep Laporan
- b. Mendapatkan Komentar Instansi
- c. Menyusun Lapooran akhir

4. Pelaporan audit kinerja sebagai suatu proses

a. Pelaporan audit

Kinerja dapat dipandang sebagai suatu proses yang berkelanjutan. Sebelum menghasilkan laporan audit akhir, selama pelaksanaan audit, tim audit akan menghasilkan berbagai bentuk laporan.

b. Lembar Diskusi

Lembar diskusi memuat penyimpangan-penyimpangan yang ditemukan oleh auditor yang perlu dimintakan penjelasan dari pejabat yang bertanggung jawab atas kegiatan yang sedang diaudit.

c. Observasi Audit

Berdasarkan hasil diskusi dengan pejabat yang bertanggung jawab, auditor harus melakukan observasi audit guna meyakinkan kebenaran informasi yang disampaikan oleh entitas.

d. Draf Laporan Audit Kinerja

Draf laporan audit sebaiknya menjelaskan tujuan dan lingkup audit untuk memungkinkan pembaca memahami tujuan audit. Draf laporan juga harus mengindikasikan (jika ada) pembatasan atas lingkup audit, alasan pembatasan tersebut, dan usaha yang dilakukan untuk menanganinya.

Daftar Pustaka

- Robbins, P. Stephen & Coulter Mary. (2010). *Manajemen*. Edisi Ke 10, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Malayu S.P Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- T. Hani Handoko. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sedarmayanti. (1995). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Malayu S.P Hasibuan. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Dharma, S. (2005). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit: Pustaka Pelajar
- Sahertian, F. (1990). *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Renika Cipta
- Soecipto, S., & Kosasi, R. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 93-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- A. R. Ayu, Gunawan, Harifuddin. (2016). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Human dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Manajemen*, 1(2).
- Albertus, B.W (2018). Pengaruh Komunikasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Pelayanan Teknis Kecamatan Panggang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 7(2).
- Aswardi, A., Lubis, Y., & Lubis, S. (2019). Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan

- Indonesia (Persero) Regional Medan. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 1(1), 31-37.
- Avrianto, Andri. (2012). *Analisis Disiplin Kerja pada Rumah Sakit Lancang Kuning Pekan Baru*. [Jurnal]. Diakses pada tanggal 11 Juni 2020.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid II. Jakarta: PT.Indeks.
- D. I. Suwondo, E. M. Sutanto. (2015). Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* 7(2).

Profil Penulis



Ns. Arif Munandar, S. Kep., M. Kep. Ketertarikan penulis terhadap ilmu keperawatan dimulai pada tahun 2009 silam. Hal ini membuat penulis memilih untuk masuk sekolah kesehatan di Sekolah Tinggi Kesehatan (STIKES) Mataram, dan berhasil lulus pada tahun 2013. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan profesi Ners pada institusi yang sama dan lulus pada tahun 2014. Tiga tahun kemudian yaitu pada tahun 2017, penulis melanjutkan studi S2 Keperawatan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan lulus pada tahun 2019. Penulis memiliki kepakaran dibidang keperawatan jiwa, manajemen keperawatan, riset kualitatif, sastra indonesia dan *public speaking*. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang keparannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi (2020) dan juga Kemenristek DIKTI (2013). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku ajar, buku saku, buku referensi, buku monograf dan puisi dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis puisi, Penerbit Jendela Sastra Indonesia (JSI) memberikan penghargaan sebagai salah satu Penulis Puisi Terpilih Tahun 2018.

Email Penulis: arifm96553@gmail.com

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Arif Zunaidi, SHI., MEI

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam - Institut Agama
Islam Negeri (IAIN) Kediri

A. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan yang memperlihatkan kemampuan dan keahlian dalam hal meningkatkan profitabilitas perusahaan. Untuk sampai bisa menjadi karyawan yang sesuai dengan permintaan perusahaan, dibutuhkan pelatihan dan pengembangan karyawan yang penekannya adalah bagaimana memperbaiki kinerja individu.

Keberadaan SDM dalam sebuah perusahaan memiliki posisi yang sangat penting. Oleh karenanya dalam pengelolaan SDM yang dimiliki selalu bertujuan ke depan, karena perubahan lingkungan pasti terjadi. Tanpa menyiapkan SDM yang cukup, maka mustahil bagi perusahaan akan tetap survive dengan gempuran perusahaan-perusahaan baru. Arah tujuan dari manajemen SDM tidak lagi hanya bersifat administratif, tapi mengarah pada pengembangan potensi yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan daya kreasi dan inovasinya.

Menurut William G Scott, pelatihan diartikan sebagai sebuah kegiatan yang memiliki tujuan untuk perkembangan pemimpin dalam mencapai efektifitas pekerjaan melalui hubungan pribadi dengan pribadi lain di lingkungan yang sama, atau hubungan antara pimpinan dan karyawan dalam konteks lingkungan kerja (Scott, 2009). Selanjutnya (Andrew E. Sikula, 1981) memberi pengertian pelatihan sebagai sebuah proses dalam memberikan pendidikan secara sistematis dan terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu.

UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan memberikan pengertian pelatihan sebagai memberi, memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Sedangkan pengembangan karyawan diartikan sebagai proses pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan untuk tanggung jawab baru yang berbeda dan memberikan tanggung jawab lebih besar.

Pengembangan karyawan merupakan investasi bagi perusahaan, karena dengan memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan keberhasilan bagi perusahaan. Perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan karyawan yaitu pelatihan karyawan dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan penguasaan atas pekerjaan baru dan tertentu. Pelatihan ini untuk meningkatkan keahlian karyawan untuk menunjang pekerjaannya. Sebagai contoh, pelatihan presentasi yang baik, pelatihan komunikasi, atau pelatihan-pelatihan lain sebagai penunjang pekerjaan. Sedangkan pengembangan karyawan digunakan untuk menguasai hal baru karena jabatan baru dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Dengan tanggung jawab yang lebih besar, karyawan dituntut untuk menguasai hal tersebut sebagai tugasnya.

Walaupun memiliki fokus yang berbeda, namun keduanya sama-sama memiliki kesamaan dalam memberikan pengetahuan yang baru untuk menambah dan meningkatkan kapabilitas karyawan. Selain itu juga sama-sama bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan mengurangi kesalahan. Harapannya dengan meningkatnya kinerja dan berkurangnya kesalahan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Pelatihan fokusnya lebih ke arah meningkatkan kemampuan dan keahlian SDM perusahaan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab atas jabatan di perusahaan. Sedangkan pengembangan karyawan lebih ke antisipasi yang harus disiapkan untuk kepentingan jabatannya di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan disiapkan untuk antisipasi perubahan yang mungkin terjadi di luar perencanaan.

B. Tahapan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Kompetensi adalah tentang kombinasi dari sebuah ketrampilan, pengetahuan, dan karakter yang diukur berdasarkan kinerja. Dalam sebuah perusahaan, kompetensi dibagi atas dua hal, yaitu: kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Kompetensi manajerial berkaitan dengan pengelolaan karyawan dalam membentuk hubungan relasi secara sosial. Sedangkan kompetensi teknis berhubungan dengan kapasitasnya sebagai karyawan dan tugas yang seharusnya dilakukan dalam sebuah perusahaan sebagai tanggung jawabnya (Soetjipto, 2002).

Dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi dibutuhkan sebuah keselarasan antara perencanaan SDM dan perencanaan perusahaan. Sebagai sebuah

organisasi, perusahaan haruslah dapat menilai kemampuan karyawan berdasarkan kompetensinya. Tujuannya adalah untuk memudahkan sebuah organisasi dalam mencapai garis visi misi yang telah ditetapkan perusahaan sebagai tujuan utamanya. (Tripathi, 2014) Artinya, dalam mencapai sebuah tujuan utama yang ada dalam visi misi, perusahaan haruslah memulai dari menekankan pada pengembangan SDM berdasarkan kompetensi (Kamidin, 2010). Perlu diingat, bahwa kompetensi sifatnya adalah non-akademik. Akibatnya, dalam menentukan kapasitas kompetensi karyawan tidak bisa dinilai berdasarkan nilai-nilai akademiknya saja. Di dalam sebuah kompetensi, kemampuan dalam menghasilkan ide-ide kreatif, melakukan manajemen skill yang bagus, ketepatan dalam mempelajari sebuah jaringan kerja, memprediksi suatu merupakan hal yang tidak didapat di dunia akademis. Hal tersebut berasal dari sebuah pengalaman. Pengembangan sumber daya manusia dimulai sejak pada masa rekrutmen, seleksi, aspek inisiatif dalam merespon setiap kejadian yang terjadi dalam perusahaan, prestasinya, kemampuan kerja teamworknya, kompetensi yang dimiliki, penilaian atas tes perusahaan dan pengembangan yang pernah dijalani.

Dari keseluruhan kegiatan tersebut, perusahaan sudah harus memikirkan secara keseluruhan mulai dari aspek pendidikan dan pelatihan yang ditentukan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Guna mencapai sebuah pengembangan SDM yang optimal dari karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, haruslah memperhatikan beberapa hal berikut ini, (Jumawan, 2015) yaitu:

1. Proses seleksi berdasarkan kebutuhan perusahaan

2. Membuat rencana atas kebutuhan dan kompetensi karyawan yang diinginkan
3. Menyediakan segala sarana dan prasarana untuk menunjang perkembangan perusahaan, khususnya berkaitan dengan teknologi.
4. Komitmen perusahaan dengan setiap elemen yang ada

Tahapan dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi menurut (Fotis Draganidis, 2006) antara lain:

1. Identifikasi kompetensi.

Perusahaan haruslah mampu mengidentifikasi dari kompetensi-kompetensi karyawan guna mengoptimalkan kinerja dan kesuksesan menjalankan visi-misi perusahaan. Dengan identifikasi ini maka setiap karyawan terpetakan kompetensinya, sehingga setiap pos kebutuhan karyawan akan dipimpin oleh mereka yang berkompotensi.

2. Model kompetensi

Dengan memetakan kompetensi karyawan berdasarkan model-modelnya, kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori, pekerjaan, divisi atau yang berada di unit lainnya. Pengkategorian menggunakan data naratif untuk mempermudah identifikasi dari semua karyawan yang ada, mempermudah perusahaan dalam membuat pelatihan berdasarkan kompetensi.

3. Penilaian dari kompetensi

Setelah mengetahui model kompetensi yang dimiliki oleh semua karyawannya, proses selanjutnya adalah membandingkan individu satu dengan individu lainnya. Karyawan yang memiliki kompetensi yang

menonjol, dia berhak untuk mendapatkan tawaran untuk pengembangan selanjutnya dan jenjang karier yang paling cocok sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

4. Manajemen dari kompetensi.

Dengan mengetahui model kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, perusahaan dapat mengaplikasikan bentuk manajemen yang cocok, sesuai dengan kompetensi. Dengan pengelolaan yang tepat, kinerja karyawan menjadi lebih efektif demi tujuan organisasi.

5. Standar kompetensi

Perusahaan harus membuat standar dalam setiap pekerjaan. Hal ini untuk mengukur capaian dan fungsi kinerja dari setiap karyawan.

6. Profil kompetensi

Profil kompetensi adalah dokumen yang berisi tentang data-data kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan posisi, pekerjaan, unit kerja dan kelompoknya. Dengan adanya profil ini mempermudah perusahaan dalam memetakan pengembangan karyawan ke depannya.

Program pengembangan SDM yang berbasis kompetensi mengharuskan perusahaan melihat tingkatan manajemen yang terdapat dalam perusahaan. Adakah yang setingkat eksekutif, manajer, atau yang masih dalam tingkat karyawan. Sehingga penerapan pengembangan SDM ini akan lebih berguna berdasarkan kebutuhan tingkatan yang ada.

Eksekutif membutuhkan pengembangan SDM dalam bidang strategi dalam berfikir. Selain itu juga bermanfaat bagi perubahan-perubahan yang terjadi dalam manajemen perusahaan. Dalam tingkatan manajer, kebutuhan akan pengembangan berfokus pada aspek perubahan implementasi, pemahaman pada interpersonal dan pemberdayaan. Sedangkan tingkatan karyawan lebih pada fleksibilitas dalam bekerja, update informasi,

motivasi dan kemampuan belajar pada tempat baru. Selain itu juga pentingnya motivasi untuk terus berprestasi dan bekerja di bawah tekanan, kerjasama teamwork, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

C. Membangun dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Membangun sebuah kompetensi SDM yang bagus diperlukan sebuah metode pengelolaan yang tepat. Untuk itu diperlukan sebuah perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi yang matang agar pengelolaan kompetensi SDM jadi bernilai manfaat bagi sebuah perusahaan (Talim, 2004).

Perencanaan Kompetensi SDM. Perusahaan dengan berpijak pada visi-misi yang dimiliki menentukan strategi fungsionalnya. Artinya dalam operasionalnya perusahaan harus bisa menentukan kebutuhan dan kompetensi SDM yang harus dipenuhi saat perekrutannya. Sebagai contoh, ketika perusahaan sudah menentukan tujuan utamanya adalah ekspansi ke beberapa negara melalui jasa pelayanan yang ditawarkan, maka secara otomatis ketika merekrut karyawan sudah harus menentukan persyaratan yang nantinya mendukung kualitas SDM yang cocok sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Selain itu juga perusahaan akan mempertimbangkan program untuk meningkatkan skill, karier dan pemeliharaan SDMnya yang sesuai dengan strategi perusahaan.

1. Pengorganisasian kompetensi SDM. Sudah selayaknya perusahaan memiliki peta kompetensi yang dimiliki oleh SDMnya. Dengan mengetahui hal tersebut, maka perusahaan akan dapat menentukan arah SDM yang dimiliki ingin diarahkan.

2. Mengembangkan kompetensi. Setelah diketahui nilai atas kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang diharapkan dalam SDM perusahaan. Jika ditemukan gap antar keduanya, maka gap itulah yang harus diisi dan dikembangkan untuk selanjutnya memberikan manfaat bagi perusahaan.
3. Evaluasi. Evaluasi diperlukan untuk mengukur sejauh mana SDM yang dimiliki dan sejauh mana upaya yang sudah ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi harus terus dilakukan untuk menyesuaikan perkembangan zaman dan tuntutan perubahan.

Pengembangan SDM dalam sebuah perusahaan atau organisasi dilakukan guna meningkatkan daya tahan perusahaan atas ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Selain itu, pengembangan SDM juga dimanfaatkan untuk meningkatkan daya inovasi perusahaan dalam menciptakan setiap peluang yang ada. Pengembangan SDM adalah sebuah kesatuan yang berkaitan dengan SDM sebagai individu dan organisasi dalam memenuhi kebutuhan. Dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, harapannya kinerjanya mampu berdaya saing dengan para kompetitornya.

Manajemen SDM memiliki peran dalam merumuskan jenis kompetensi yang harus dimiliki dalam perusahaannya. Kompetensi menyesuaikan dengan visi-misi yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun dan mengembangkan SDM berbasis kompetensi. Diantaranya:

1. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi. Wujudnya dapat berupa pendidikan dan pelatihan ketrampilan yang diikuti oleh karyawan dengan kriteria tertentu.

2. Peningkatan mutu pelaksanaan dari pelatihan dan pengembangan SDMnya. Program ini bertujuan untuk meningkatkan mutu input dan output perusahaan.
3. Pembinaan terhadap pemenuhan sarana hubungan industrial antara pemerintah, pengusaha dan pekerja.

D. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Bagi Individu, Organisasi, dan Masyarakat Umum.

Pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia yang baik pastilah membawa banyak keuntungan dalam jangka waktu yang akan datang. Tidak hanya bagi karyawan secara pribadi, tapi juga bagi perusahaan dan lingkungan secara umum.

Berikut adalah manfaat yang dapat diperoleh dari pengembangan SDM secara umum, antara lain:

1. Manfaat pengembangan SDM bagi individu
 - a. Individu sebagai karyawan dan perseorangan, dengan mengikuti pelatihan atau pengembangan karyawan akan semakin mengerti tanggung jawabnya sebagai karyawan dan juga keahlian yang seharusnya dimiliki sesuai dengan jobdesknya.
 - b. Karyawan semakin percaya diri dengan keahlian yang dimiliki, tingkat kepuasan atas kinerjanya menjadi meningkat.
 - c. Karyawan akan lebih hati-hati dalam bertindak untuk menghindari kesalahan yang berdampak negatif secara pribadi atau bagi perusahaan.
 - d. Skill keahlian meningkat, citra secara individu pun turut meningkat beserta attitude yang diperlihatkan kepada karyawan lainnya dan di depan atasan.
 - e. Dengan semakin meningkatnya keahlian yang dimiliki, berdampak bagi keuntungan perusahaan.

2. Manfaat pengembangan bagi Perusahaan

- a. Dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawannya, perusahaan semakin yakin bersaing dengan kompetitor yang ada.
- b. Perusahaan siap dalam menghadapi tantangan masa depan dengan berbagai permasalahan dan rintangan yang kemungkinan menghadang
- c. Dengan tingkat keahlian yang dimiliki karyawannya, perusahaan akan menghasilkan produk berkualitas dan meningkatkan nilai brand perusahaan.
- d. Pengeluaran biaya efek kesalahan kerja menurun karena karyawan bekerja profesional.
- e. Perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang mumpuni, siap untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

3. Manfaat bagi masyarakat umum

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang tiap tahun mengalami peningkatan, secara otomatis dibutuhkan tenaga kerja dengan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan semakin tingginya permintaan tenaga kerja yang memiliki keahlian, menuntut masyarakat untuk memperbaiki skill yang dimiliki. *Skill* bukanlah hal yang dapat didapatkan secara instan. Butuh proses panjang untuk menghasilkan sebuah keahlian tertentu. Perusahaan, sebagai pasar yang manampung dari berbagai macam keahlian akan melakukan rekrutmen dan menyeleksi calon karyawan sesuai dengan kebutuhan. Kemudian menempatkan sesuai dengan kebutuhan dan memberikan pelatihan untuk pengembangan karier ke depannya.

Daftar Pustaka

- Andrew E. Sikula. (1981). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Fotis Draganidis, G. M. (2006). *Competency based management: a review of systems and approaches*. *Information Management & Computer Security*, 51-64.
- Jumawan. (2015). *Mengembangkan Sumber Daya Manusia (Hrm) Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi : Perspektif Competency & Talent Management*. Media Mahardhika.
- Kamidin, M. (2010). Kamidin, M. 2010. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten*. *Jurnal Economic Resources*, 79-91.
- Scott, W. R. (2009). *Financial Accounting Theory*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Soetjipto, B. D. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. : Amara Books.
- Talim, B. (2004). *Solusi Proaktif Permasalahan SDM di Indonesia*. Pikiran Rakyat.
- Tripathi, K. d. (2014). *Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review*. Tripathi, K dan Agrawal, M. 2014. *Competency Based MGlobal Journal of Finance and Management*, 349-356.

Profil Penulis



Arif Zunaidi. Anak kedua dari tiga bersaudara. Lahir di Nganjuk, besar di Nganjuk dan saat ini berdomisili di Nganjuk, Jawa Timur. Penulis berprofesi sebagai dosen di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri dan diamanahi sebagai Sekretaris Program Studi Akuntansi Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Sebelum bekerja sebagai dosen, penulis pernah mengenyam pendidikan S-1 di jurusan Muamalah, Fakultas Syariah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel, Surabaya. Saat ini populer dengan sebutan UIN Sunan Ampel Surabaya. Pendidikan S-2 ditempuh di kampus yang sama, dengan mengambil konsentrasi Ekonomi Syariah. Selain mengajar, penulis juga aktif sebagai editor beberapa jurnal, antara lain: Mahakim: Journal of Islamic Family Law, Journal of Empowerment dan Al-Satibi: Journal of Islamic Accounting, Tax, and Finance

KINERJA DAN PENILAIAN KERJA

Veramika br Sembiring, SE, MM.
Universitas Darma Agung

A. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas (Gomes, 2013). Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998). Dengan demikian, kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

B. Manfaat Penilaian Kinerja

Harvard (2002) mengingatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*. Menurut Harvard (2002), penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi,
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang,
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat di kemudian hari,
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi,
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan,
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan,
7. Mendapatkan kesenangan khusus,
8. Menyepakati tujuan pembelajaran,
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan,
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan,
11. Membangun dialoq konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian,
12. Membangun dialoq yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, dan

13. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Berdasarkan beberapa hal yang telah dikemukakan di atas tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Selanjutnya Allen (2007) mengemukakan beberapa manfaat penilaian kinerja, sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun,
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

C. Proses Penilaian Kinerja

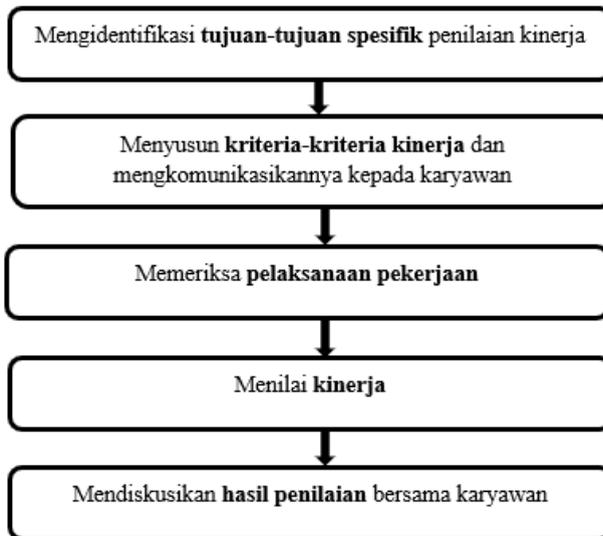
Banyak proses penilaian kinerja gagal karena mereka yang bertanggung jawab tidak terpikir melalui apa yang mereka lakukan. Mereka hanya mencontoh apa yang dilakukan organisasi lain tanpa memperhatikan perbedaan diantara organisasi. Sebagian memulai dengan merancang format dan kemudian merancang proses untuk menyelesaikan format. Sebagian mendasarkan proses pada *Job description* yang ketinggalan zaman, penyusunan sasaran yang buruk atau kurang mengembangkan kompetensi. Proses penilaian perlu sesederhana mungkin, tetapi dapat lebih kompleks sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Harvard (2002), kerangka berpikir tentang desain dan implementasi penilaian kinerja dapat memberikan kontribusi untuk memperbaiki dan menjaga kinerja. Diakuinya bahwa tidak memerlukan energi luar

biasa untuk mencapai proses penilaian yang efektif, tetapi tidak ada jalan pintas. Setiap jenis organisasi yang berbeda bekerja dengan cara yang berbeda dan berada dalam lingkungan yang berbeda. Dengan demikian, tidak mungkin ada suatu proses penilaian yang sesuai untuk semuanya. Kompleksitas organisasi terdiri dari banyak factor, seperti tingkat Pendidikan dan keterampilan pekerja, bisnis utama dan besarnya organisasi.

Proses penilaian sumber daya manusia sangat bervariasi. Proses penilaian terhadap manajer berbeda dengan penilaian terhadap pekerja teknis dan administrasi. Tenaga profesional menghadapi tantangan yang berbeda dengan pekerja setengah terampil. Sementara itu, pekerja yang berbeda merespons dengan sangat berbeda terhadap penilaian kinerja. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu mempertimbangkan relevansi proses penilaian pada pandangan dalam jangka pendek dan menengah. Untuk organisasi yang menghadapi masalah besar dalam memperkenalkan proses penilaian, tidak mungkin menjadi prioritas teratas. Apabila organisasi mempunyai tingkat perpindahan staf tinggi, penyebabnya harus dipahami sebelum menetapkan apakah penilaian akan membantu. Organisasi yang sedang menjalankan perubahan dalam hubungan pelaporan perlu dibereskan lebih dahulu sebelum penilaian memberikan kontribusi. Tetapi apabila stabilitas timbul, pengenalan atas penilaian dapat membantu *appraiser* dan *appraisee* mengembangkan saling pengertian atas peran masing-masing dan menciptakan dasar untuk kinerja tinggi. Berikut gambar mengenai proses penilaian kinerja:

Proses Penilaian Kinerja



Gambar 1. Proses Penilaian Kinerja (Mondy (2008))

Menurut Allen (2007) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama yaitu: *timing*, *clarity*, dan *consistency*. Berikut penjelasan ketiga dasar tersebut:

1. *Timing*

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Pada awal waktu melakukan perencanaan dan di akhir waktu untuk nilai hasil.

2. *Clarity*

Dalam proses ini, tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan tersebut.

3. *Consistency*

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi.

D. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006), menurut orientasi ketika yang dipakai, evaluasi kinerja dibagi atas dua bagian, yaitu evaluasi kinerja berorientasi masa kemudian dan masa depan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Metode evaluasi kinerja berorientasi masa kemudian

Metode evaluasi kinerja yang berorientasi masa kemudian (*past oriented evaluation methods*) dilakukan menurut masa kemudian. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja pada masa kemudian, karyawan bisa memperoleh umpan kembali berdasarkan upaya-upaya mereka. Umpan kembali ini selanjutnya mampu menunjuk pada pemugaran-pemugaran prestasi. Teknik-teknik evaluasi ini merupakan menjadi berikut:

- a. Skala peringkat (*rating scale*). Penilaian prestasi pada mana para penilai diharuskan melakukan suatu evaluasi yang herbi output kerja karyawan pada skala-skala eksklusif, mulai berdasarkan yang paling rendah sampai menggunakan yang paling tinggi. Metode Rating Scale ini memakai skala buat menilai kinerja karyawannya. Misalnya berdasarkan skala “Memuaskan” hingga “Tidak Memuaskan” ataupun berdasarkan skala “Sangat Baik” hingga “Sangat Buruk”. Skala evaluasi tersebut umumnya dikonversi ke nilai nomor misalnya 5 (Sangat Baik), 4 (Baik), 3 (Cukup), 2 (Buruk) dan 1 (Sangat Buruk). Karakteristik Karyawan yang dievaluasi umumnya merupakan misalnya kepemimpinan, ketergantungan, kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, stabilitas emosi, loyalitas, kerjasama, pengetahuan dan kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan.

- b. Daftar pertanyaan. Metode ini memakai formulir isian yang menyebutkan beraneka macam taraf konduite bagi suatu pekerjaan eksklusif. Penilai hanya perlu menentukan pernyataan yang mendeskripsikan ciri dan *output* kerja karyawan.
- c. Metode menggunakan pilihan terarah. Salah satu target dasar pendekatan pilihan ini merupakan buat mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah evaluasi menggunakan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan naratif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.
- d. Metode insiden kritis. Metode ini adalah pemilihan yang mendasarkan dalam catatan yang dibuat penilai atas konduite karyawan yang sangat kritis, misalnya sangat baik atau sangat buruk pada pada melaksanakan pekerjaan.
- e. Metode catatan prestasi. Metode ini berkaitan erat menggunakan metode insiden kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang poly dipakai sang professional.
- f. Skala peringkat dikaitkan menggunakan tingkah laku. Metode ini adalah suatu cara evaluasi prestasi kerja karyawan buat kurun ketika eksklusif pada masa kemudian menggunakan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja menggunakan konduite eksklusif.
- g. Metode peninjauan lapangan. Penilai turun ke lapangan bersama-sama menggunakan pakar berdasarkan SDM. Spesialis SDM menerima warta berdasarkan atasan eksklusif wacana prestasi karyawannya, kemudian mengevaluasi menurut warta tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja. Berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan, evaluasi prestasi bisa berdasarkan dalam tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tertulis dan peragaan, syaratnya tes wajib valid dan reliabel.

2. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan

Metode ini bergantung pada biaya kos masa mendatang dengan potensi karyawan atau menentukan sasaran biaya kos di masa mendatang bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan. Metode pesanan berorientasi masa depan mencakup:

- a. Penilaian diri sendiri. Penilaian diri sendiri adalah prinsip yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku prinsipperlu bekerja sama pada prinsip masa kwa datang.
- b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*). Manajemen berdasarkan sasaran pelaksanaan tanggung jawab di mana karyawan dan penyelia bersama-sama tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan prinsip kwa datang.
- c. Implikasi kinerja individu dengan pendekatan MBO (Manajemen Berdasarkan Tujuan). MBO digunakan untuk meninjau penilaian biaya kos karyawan akurat mereka hati mencapai tujuan telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan bahasa iran biaya tergantung pada pendekatan prinsip konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar prinsip yang jelas, kesimpulan harus bebas dari bias bahasa iran.

- d. Penilaian dengan psikolog. Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan pengukuran potensi- prinsip kua datang, bukan kinerja masa lalu.
- e. Pusat produk. Penilaian ini sebagai suatu bentuk jasa terstandar prinsip tertumpu pada beragam evaluasi dan beragam penilai. Pusat-pusat pengiriman sebagai prinsip pekerja yang bertumpu pada tipe evaluasi dan nilai ganda.

E. Pentingnya Evaluasi Kerja Karyawan

Seiring percepatan revolusi atau perubahan di berbagai aspek kehidupan, situasi perekonomian suatu negara juga akan selalu mengalami perubahan yang sering sekali tidak dapat diprediksi. Untuk itu diperlukan persiapan dan ketelitian setiap perusahaan dalam menghadapi situasi-situasi perekonomian yang tidak bisa diprediksi atau kondisi lain yang memaksa perusahaan untuk melakukan sebuah perubahan. Misalnya perkembangan informasi dan teknologi yang selalu mengalami perubahan. Situasi ini bisa membawa berkah keuntungan atau kerugian yang akan ditanggung oleh perusahaan.

Perusahaan yang baik idealnya adalah perusahaan yang mampu bertahan di setiap kondisi atau situasi. Perusahaan pun dituntut untuk selalu mempersiapkan dan mengembangkan Sumber Daya Alam (SDA) serta Sumber Daya manusia (SDM) dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan. Tanpa keduanya perusahaan akan kehilangan pondasinya dan bahkan tidak akan bisa berkembang dengan baik.

Sebagai perusahaan, usahakan pihak manajemen melakukan evaluasi kerja untuk kinerja yang telah dilakukan oleh setiap pegawainya. Penilaian ini dilakukan dengan tujuan melihat kekurangan, kelebihan, kesalahan serta hal lain yang bisa mensugesti pekerjaan karyawan

yang akan dikerjakan kedepannya. Selain itu penilaian kerja juga bisa digunakan untuk memperbaharui kebijakan – kebijakan yang kurang atau tidak sesuai dengan situasi kondisi pekerjaan maupun kondisi perusahaan waktu itu.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang dapat dilakukan perusahaan dalam melakukan evaluasi kerja :

1. Lakukan secara rutin dan konsisten

Sebuah perusahaan idealnya dapat melakukan evaluasi kerja satu sampai dua kali dalam satu tahun. Namun, kegiatan tersebut tidak bisa dijadikan patokan. Pihak manajemen perusahaan pun dapat mengadakan evaluasi kerja karyawan lebih sering ataupun lebih jarang tergantung kebijakan masing masing perusahaan.

Sebagai catatan, rentang waktu adalah hal yang cukup penting dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan. Perkembangan karyawan tidak akan cukup terlihat apabila evaluasi kerja karyawan dilakukan terlalu sering. Di sisi lain, evaluasi kerja karyawan yang terlalu jarang juga tidak baik karena masalah yang ada dalam pekerjaan akan menjadi lebih rumit dan sulit tersampaikan.

2. Pentingnya evaluasi dilakukan secara tatap muka (*face to face*)

Cara yang paling sesuai dan ideal untuk melakukan evaluasi kerja karyawan pada umumnya adalah dengan cara bertemu langsung (tatap muka). Hal ini bisa dilakukan dengan cara memanggil satu persatu karyawan yang akan dievaluasi ataupun mengadakan rapat besar dengan para karyawan. Pihak perusahaan bisa memberikan daftar evaluasi yang akan dilakukan kepada karyawan yang nantinya akan secara

langsung dibahas. Dengan bertatap muka, interaksi antara karyawan yang sedang dievaluasi dengan pihak perusahaan akan lebih efektif. Kedua belah pihak dapat mengutarakan, menyampaikan masalah, mendengarkan bahkan memberi masukan untuk satu sama lain.

3. Perhatikan pemakaian kata dan bahasa dalam penyampaian

Pemakaian bahasa yang tepat harus digunakan agar masing-masing pihak dapat menangkap setiap pokok pembahasan yang disampaikan dalam kegiatan evaluasi kerja karyawan. Perusahaan atau pihak evaluator dapat memilih kata kata yang spesifik agar membantu karyawan atau pihak yang dievaluasi lebih memahami dan menyimak kegiatan tersebut dengan serius.

Dari penilaian kerja akan didapat dua output, yaitu output positif dan negatif. Hasil positif menurut evaluasi kerja akan dipertahankan dan di-upgrade untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi kedepannya, sedangkan output negatif menurut penilaian kerja akan dibahas untuk kemudian dihilangkan atau diperbaiki. Dari penjelasan tersebut, maka evaluasi kerja karyawan menjadi salah satu hal yang krusial dilakukan oleh setiap perusahaan.

Daftar Pustaka

- Allen, Peter L. (2007). *Managing Performance to maximize Results, Performance Appraisals with More Gain, Less Pain*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel.
- Gary, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Harvard Business Essentials. (2002). *Coaching and Mentoring*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- <https://www.jojonomic.com/blog/pentingnya-evaluasi/> (online). Pentingnya Evaluasi Kinerja dalam Sebuah Perusahaan. Diakses pada 25 April 2021.
- <https://www.kajianpustaka.com/2020/03/penilaian-kinerja-pengertian-tujuan-kriteria-dan-metode.html> (online). Penilaian Kinerja (Pengertian, Tujuan, Kriteria dan Metode). Diakses pada 25 April 2021.
- Mangkunegara, A. P. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Empat
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.

Profil Penulis



Veramika br Sembiring, SE, MM. Penulis kelahiran Payung pada tanggal 10 Januari 1980. Penulis merupakan anak ke-2 dari 4 bersaudara. Lulus dari S1 program studi manajemen Universitas HKBP Nommensen Medan pada tahun 2003. Penulis mengawali kariernya di TB Gramedia Sun Plaza Medan sebagai Supervisor tahun 2004 sampai 2006. Setelah menikah dan dikaruniai dua orang anak, penulis menyelesaikan program studi S2 di prodi manajemen Universitas Darma Agung Medan. Saat ini penulis tercatat dan aktif sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi prodi Manajemen sekaligus Ka. Biro Administrasi Umum di Universitas Darma Agung Medan. Penulis mengampu mata kuliah Manajemen Kinerja dan juga Evaluasi Kinerja. Bentuk kecintaan penulis terhadap dunia pendidikan selain mengajar, juga ditunjukkan dengan mulai aktif menulis. Kiranya bermanfaat bagi setiap orang yang membacanya, dan tetaplah semangat berkarya. Seorang tokoh sastra Indonesia mengatakan dalam tulisannya bahwa “Orang boleh pandai setinggi langit, tapi selama ia tidak menulis, ia akan hilang di dalam masyarakat dan dari sejarah. Menulis adalah bekerja untuk keabadian.”
- Pramoedya Ananta Toer

Email Penulis: veramikasembiring10@gmail.com

SISTEM KOMPENSASI

Siti Rozinah, S.Pd, MM

Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan

A. Konsep Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu hak yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasanya kepada perusahaan. Pada dasarnya kompensasi merupakan kegiatan hubungan tukar menukar antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, dimana karyawan menukarkan tenaga dan keahliannya dengan penghargaan yang disediakan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan konsep tukar menukar tersebut maka kompensasi dapat dipandang sebagai :

1. Sistem penghargaan yang memotivasi karyawan agar melaksanakan pekerjaannya;
2. Cara berkomunikasi yang digunakan organisasi/perusahaan untuk menyampaikan dan menguatkan nilai, budaya dan perilaku yang diinginkan;
3. Mekanisme yang memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran bisnisnya.

Pada dasarnya manusia bekerja untuk mencapai tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap

prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kompensasi, antara lain :

1. Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.
2. Menurut Umar (2007), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayarkan langsung perusahaan.
3. Menurut Wibowo (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
4. Menurut Rachmawati (2008), kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayak, logika, rasional dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut factor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kerja kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja serta efisiensi dan efektivitas produksi.
5. Menurut Andrew dalam Mangkunegara (2009:83), kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa baik berbentuk finansial dan non finansial yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan karena karyawan telah bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya kompensasi mencakup penghargaan, baik finansial maupun non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

1. Program upah dan gaji
2. Pembayaran yang tergantung pada kinerja

Sedangkan yang termasuk kompensasi non finansial adalah penghargaan. Untuk lebih memudahkan pemahaman perihal jenis-jenis kompensasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1 : Jenis-jenis kompensasi

KOMPENSASI			
Finansial		Non Finansial	
Langsung	Tidak Langsung	Jabatan/ Pekerjaan itu Sendiri	Lingkungan Kerja
1. Upah 2. Gaji 3. Komisi 4. Bonus	1. Jaminan sosial 2. Kompensasi waktu menganggur 3. Perawatan Kesehatan 4. Asuransi Jiwa 5. Program Pensiun	1. Variasi keahlian 2. Identitas tugas 3. Signifikansi tugas 4. Otonomi 5. Umpan balik	1. Kebijakan yang sehat 2. Manajer yang kapabel 3. Karyawan yang kompeten 4. Kondisi kerja 5. Waktu kerja yang fleksibel 6. Berbagi pekerjaan

Sebagai ilustrasi sistem kompensasi adalah sebuah meja dengan tiga kaki. Untuk menyeimbangkan kompensasi karyawan ketiga kaki tersebut adalah kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial. Sebuah meja dengan tiga kaki akan bermanfaat dengan maksimal jika ketiga kakinya sama, begitu juga dengan sistem kompensasi akan efektif jika ketiga komponen tersebut seimbang. Ketika salah satu komponen tidak ada atau sangat kecil porsinya, maka karyawan-karyawan dengan prestasi kerja baik atau sangat baik akan berfikir untuk berpindah kerja (*turn over intention*).

Sistem kompensasi yang baik, diharapkan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Kriteria kompensasi yang efektif adalah :

1. Layak dan wajar

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal dan kompensasi harus memenuhi persyaratan minimal menurut pemerintah, serikat pekerja dan manajemen

2. Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan pada setiap karyawan disesuaikan dengan jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, prestasi kerja, dan memenuhi persyaratan kerja. Upah, tunjangan dan penghargaan lain harus memberikan suatu paket penghargaan total yang masuk akal.

3. Efektif

Upah tidak boleh berlebihan sesuai dengan kesanggupan organisasi/perusahaan untuk membayarnya.

4. Aman

Upah harus cukup membantu karyawan merasa aman dan membantunya untuk mencukupi kebutuhan dasarnya.

5. Memberikan insentif

Upah harus dapat memotivasi keefektifan dan produktivitas kerja.

6. Mudah dipahami oleh karyawan

Karyawan harus paham terhadap sistem kompensasi dan menerima sistem tersebut masuk akal baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Menurut Ardana (2012) sistem pembayaran kompensasi antara lain :

1. Sistem waktu

- a. Kompensasi (gaji dan upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan
- b. Administrasi pengupahannya relatif mudah dan dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian
- c. Sistem ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayarkan atas sistem waktu secara periode setiap bulannya
- d. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan dengan prestasi kerja.

2. Sistem hasil (*out put*)

- a. Kompensasi atau upah yang ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilogram dan lain-lain
- b. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan buka kepada lamanya waktu mengerjakan.
- c. Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi

3. Borongan

- a. Suatu cara pengupahan yang penempatannya/ penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan.
- b. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- c. Dalam system borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar, perhitungan-perhitungan yang tepat.

Metode kompensasi dibagi menjadi dua bagian, metode tersebut yaitu:

1. Metode tunggal

Metode tunggal adalah metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dan pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan.

2. Metode jamak

Metode jamak adalah metode yang penetapan gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti

ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, pengalaman kerja dan lain-lain

Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu metode apapun yang digunakan dalam penetapan kebijakan kompensasi hendaknya dapat memberikan kepuasan dan keadilan kepada semua pihak baik karyawan maupun perusahaan.

B. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi bagi karyawan memiliki fungsi dan tujuan, adapun fungsi dan tujuan pemberian kompensasi, yaitu:

1. Fungsi Kompensasi

Kompensasi berfungsi untuk menciptakan sistem penghargaan yang adil dan layak, baik terhadap organisasi/perusahaan maupun terhadap karyawan. Artinya bagi organisasi/perusahaan sistem kompensasi tidak menghasilkan upah yang berlebihan namun dapat efektif. Sebaliknya bagi karyawan sistem pengupahan tersebut layak dan dapat memuaskan serta dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya.

2. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program

kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, peraturan pemerintan serta memperhatikan kemampuan perusahaan. Sistem kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja di suatu perusahaan.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2013) adalah sebagai beriku:

1. Ikatan kerjasama, dengan pemberian kompensasi akan terjalin ikatan kerjasama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, dan pengusaha harus membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian kerja yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan , dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin dan turnover relative rendah.
6. Disiplin kerja , dengan pembereian kompensasi yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik
7. Pengaruh serikat Pekerja , dengan program kompensasi yang baik pengaruh negative serikat buruh dapat dihindarkan.

8. Pengaruh Pemerintah , jika program kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Selanjutnya, Mangkunegara (2009) juga mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman dan akan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja, pengalaman serta kompetensi pegawai.

5. Pemerintah dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai, yang artinya bahwa penetapan kebijakan kompensasi harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

C. Beberapa Tantangan yang mempengaruhi kompensasi

Menetapkan kebijakan kompensasi merupakan suatu hal yang tidak mudah, karena sangat dipengaruhi oleh factor internal dan eksternal perusahaan. Menurut Handoko (2010) tantangan-tantangan yang mempengaruhi kompensasi adalah :

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi dari pada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh tenaga kerja designer web, perusahaan atau organisasi harus memberikan tunjangan membayar gajinya karena jumlah tenaga kerja yang ada dipasar tenaga kerja terbatas.

2. Serikat Pekerja.

Kuat atau lemahnya serikat pekerja mencerminkan kemampuan organisasi tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuhnya. Tanpa laba yang cukup perusahaan tidak akan mampu berkembang dan bersaing. Oleh karena itu perusahaan tidak dapat membayar karyawannya melebihi kontribusinya kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4. Kesediaan untuk membayar.

Bukan merupakan suatu hal yang berlebihan jika perusahaan ingin membayar kompensasi secara adil dan layak, begitu juga dengan karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan kompensasi yang diterima.

5. Kemampuan untuk membayar.

Dengan memperhatikan semua faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, maka realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar.

6. Kebijakan pengupahan dan penggajian.

Sebagian besar perusahaan mempunyai kebijakan pengupahan dan penggajian, salah satu kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada seluruh karyawan baik yang anggota maupun yang bukan anggota serikat pekerja.

7. Kendala-kendala pemerintah.

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kebijakan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur dan pembatasan umur tenaga kerja merupakan contoh kendala kebijakan pemerintah.

Sedangkan menurut Sirait (2006) metode penetapan gaji sebaik apapun akan menghadapi tantangan-tantangan, antara lain:

1. Standar gaji yang berlaku umum.

Beberapa jabatan harus dibayar lebih tinggi dari yang seharusnya, hal tersebut karena adanya desakan pasar tenaga kerja terutama jabatan-jabatan yang sulit diisi.

2. Kekuatan serikat buruh.

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relative jabatannya.

3. Produktivitas.

Perusahaan harus memperoleh laba agar dapat tetap hidup dan berkembang. Begitupun karyawan akan diberikan kompensasi sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

4. Kebijaksanaan gaji dan upah.

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan

5. Peraturan Pemerintah.

Pemerintah ikut berperan dalam menentukan beberapa kebijakan antara lain penetapan upah minimum, upah lembur, pembatasan usia, pembatasan jam kerja, jaminan sosial dan lain-lain

6. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama.

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah nilai yang sebanding (*comparable worth*). Setiap jabatan yang

mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama

D. Imbalan Instrinsik dan Ekstrinsik

Pemberian imbalan terhadap karyawan terbagi atas dua bagian yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Imbalan Instrinsik

Imbalan instrinsik merupakan penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri, yang meliputi tanggung jawab, tantangan dan umpan balik. Menurut Simamora (2004) imbalan instrinsik adalah imbalan-imbalan yang dinilai didalam dan dari mereka sendiri. Imbalan instrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran dan tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lain.

Imbalan instrinsik memiliki potensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku-perilaku individu di dalam organisasi dan memiliki beberapa kelebihan sebagai imbalan dan memotivasi kinerja yang efektif. Kelebihan-kelebihan tersebut melekat pada diri pegawai bahwa imbalan instrinsik adalah "*self administered*" dan dialami langsung oleh individu pegawai sebagai akibat pelaksanaan kerja yang efektif. Imbalan Instrinsik dapat berupa :

a. Penyelesaian tugas

Kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan adalah penting bagi sebagian orang dan orang-orang inilah yang menghargai apa yang dinamakan penyelesaian tugas (*taks completion*). Sebagai akibat dari penyelesaian tugas adalah mempunyai efek memotivasi yang kuat.

b. Prestasi

Prestasi merupakan imbalan yang diberikan sendiri yang diperoleh apabila seseorang mencapai satu tujuan yang menantang. Beberapa orang mencari tujuan yang menantang, sedangkan orang lain cenderung menyelesaikan tujuan yang sedang atau rendah. Tujuan yang sedang menyebabkan orang mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang sedang

c. Otonomi

Adanya beberapa orang yang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan mempunyai otonomi ini bisa menghasilkan suatu kekuasaan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu. Dalam pekerjaan yang sangat terstruktur dan dikendalikan oleh manajemen menjadi sulit untuk menciptakan suatu tugas-tugas yang memberikan kebebasan hak otonomi.

d. Perkembangan pribadi

Perkembangan pribadi setiap orang merupakan pengalaman khusus seseorang yang sedang mengalami perkembangan pribadi merasakan adanya perkembangan ini dan dapat melihat bagaimana kemampuannya bertambah luas. Dengan memperluas kemampuannya orang dapat memaksimalkan keterampilannya. Jika seseorang tidak diperbolehkan atau tidak didorong untuk mengembangkan ketampilannya maka seringkali menjadi kecewa terhadap pekerjaannya dan organisasi

2. Imbalan Ekstrinsik

Imbalan ekstrinsik merupakan penghargaan yang memiliki wujud nyata, yang datang dari luar diri seseorang, bias berupa imbalan finansial seperti gaji, bonus, tunjangan dan bias juga berupa non finansial seperti promosi. Menurut Simamora (2004) imbalan ekstrinsik secara eksternal dihasilkan seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah atau secara inheren kinerja sebuah aktivitas, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan ekstrinsik dapat berupa tunjangan tambahan, interpersonal dan promosi. Imbalan ekstrinsik diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu :

a. Imbalan finansial (upah, gaji, bonus)

Uang adalah bentuk utama imbalan ekstrinsik. Uang merupakan imbalan ekstrinsik yang paling sering digunakan dalam organisasi dan diberikan dalam berbagai basis gaji, bonus, dan rencana-rencana pembagian keuntungan adalah indikasi dari beberapa cara dimana uang harus digunakan sebagai imbalan ekstrinsik dalam organisasi Imbalan Interpersonal.

b. Imbalan interpersonal

Imbalan interpersonal dapat berupa status dan pengakuan yang diberikan oleh atasan. Dengan menugaskan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik atau dapat juga berupa penerimaan perhatian khusus. Sampai seberapa jauh pengakuan itu memberikan motivasi tergantung pada nilai yang dirasakan dan pada hubungan yang dilihat orang antara pengakuan tersebut dengan perilaku.

c. Promosi

Promosi sebagai suatu proses perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini sering diikuti oleh penerimaan imbalan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana dkk. (2012). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Handoko. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rachmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Cetakan ke-3. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN
- Sirait. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Umar. (2007). *Desain Penelitian SDM dan Perilaku Karyawan*. Depok: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi ke-5. Depok: Raja Grafindo Persada

Profil Penulis



Siti Rozinah, S.Pd, MM. Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Sumber daya Manusia dimulai pada saat dipercaya sebagai Wakil Ketua Bidang Administrasi Umum dan Keuangan Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti tahun 2006 sampai tahun 2014. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan pendidikan program Magister Manajemen di Universitas Budi Luhur Jakarta lulus tahun 2016. Penulis memiliki kepakaran Manajemen Sumber Daya Manusia. Pendalaman sebagai praktisi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia diperoleh pada saat bekerja di Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti, selama sepuluh (10) tahun dipercaya sebagai Kepala Bagian Umum dan Personalia dan selanjutnya dipercaya sebagai Wakil Ketua Bidang Administrasi Umum dan Keuangan pada institusi yang sama Purna tugas dari Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti, penulis memfokuskan diri sebagai dosen di Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta dan Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti.

Email Penulis: sitirozinah@gmail.com.

PRESTASI KERJA PEGAWAI

Yudabbirul Arif, M. Pd.
Universitas Nusa Cendana

A. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi Kerja Pegawai merupakan seluruh pekerjaan pegawai di dalam melakukan tugas yang diberikan oleh atasan (P. Siagian, 2010). Prestasi Kerja Pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan & Malayu S.P Hasibuan, 2011). Prestasi kerja dapat dipahami penggabungan dari tiga faktor, yang merupakan kemampuan dan minat, kemampuan dan penerimaan, dan tingkat motivasi dari seseorang yang berada didalam suatu organisasi atau perusahaan. Semakin besar dari tiga faktor yang disebutkan, maka akan semakin besar pula prestasi yang didapat pegawai tersebut. Prestasi kerja adalah satu jasa yang telah di berikan oleh seseorang pelaksanaan atau pegawai yang berada pada perusahaan ataupun organisasi tersebut.

Prestasi kerja, serta pengalaman didalam pelatihan dan pengembangan sangat berperan penting untuk menempuh berbagai jalur karier yang dapat ditempuh seseorang (Marnis & Priyono, 2008). Prestasi kerja merupakan hasil yang didapatkan oleh seseorang dari berbagai kemungkinan, dari standar, target luaran, serta kriteria yang telah ditentukan secara bersama-sama

didalam koordinasi yang bagus tentunya. Maka dapat ditarik garis lurus bahwa prestasi yang didapatkan saat bekerja adalah taraf signifikan yang dicapai oleh pegawai dalam bentuk kesuksesan. Jadi berdasarkan hal yang telah dijabarkan, maka dapat di ambil satu poin penting bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang ditunjukkan oleh pelaksana atau pegawai di dalam melakukan tugas yang berlandaskan kesungguhan, pengalaman, waktu, keuletan, kejujuran, dan lain sebagainya yang dilaksanakan saat bekerja.

B. Pengukuran Prestasi Kerja

Metode Penilaian Kerja Karyawan Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan. Cara penilaian ini dilakukan secara kebetulan. Cara ini tidak sistematis karena dilakukan saat ada lowongan juga tidak konsisten.
2. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya. Penilaian sistematis juga dilakukan dengan cara berkala dan mempunyai banyak nilai yang positif bagi suatu organisasi.
3. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama

Penilaian didalam prestasi kerja diarahkan untuk menentukan bagus atau jeleknya seorang pegawai untuk bisa digunakan sebagai dasar promosi. Sedangkan penilaian jabatan diarahkan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang nantinya akan dilakukan penyusunan struktur upah. Adapun sistemnya adalah:

1. Ranking

Merupakan cara sederhana untuk dilakukan penilaian prestasi dengan membandingkan pegawai dengan pegawai yang lain. Perbandingan ini tidak boleh dipisah-pisahkan karena akan mempengaruhi prestasi kerja.

2. Perbandingan pegawai dengan pegawai

Merupakan suatu cara dengan memisahkan penilaian pegawai ke dalam beberapa faktor yang mana dengan menggunakan perbandingan pegawai dengan pegawai. Faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud didalam penilaian tersebut.

3. *Grading*

Dalam cara ini dijelaskan untuk setiap kategori telah dirancang. Kategori prestasi kerja pegawai yaitu baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai tolak ukur yang jelas.

4. Skala Grafis

Dalam cara ini bagus atau jeleknya pekerjaan pegawai dilihat berdasarkan faktor penting bagi pelaksanaan tugas tersebut. Dengan rincian faktor itu, seperti kualitas dari pelaksanaan, kuantitas dari pekerjaan, etika dan juga dilihat dari tidaknya bisa diandalkan,

Faktor yang digunakan didalam penilaian adalah yang paling sulit serta menjadi pertimbangan mendalam dari pihak manajemen. Faktor yang dapat dipilih berkisar dari 4-12 faktor. Banyak faktor yang dapat mempertimbangkan penilaian, tetapi yang sangat penting adalah apakah faktor yang disampaikan cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai.

Pekerja akan selalu terdorong untuk memperbaiki serta meningkatkan kegiatannya dalam bekerja maka dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar (Priyono, 2007). Dapat dipahami bahwa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan prestasi bisa dengan motivasi internal yang berada didalam diri masing-masing orang.

C. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai menurut (Handoko, 2011) adalah:

1. Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan yang ada didalam diri, maupun yang didapat dari luar atau dari orang lain, yang dapat mempengaruhi seorang pegawai untuk bekerja maksimal. Hal ini tentunya menjadi perhatian yang dapat kita pahami bahwa motivasi diri tentunya penting.

2. Kemampuan individu

Suatu daya pikir atau bisa disebut juga dengan kecakapan kerja yang di gunakan oleh para pegawai untuk malakukan pekerjaan serta tugas yang di arahkan oleh atasan. Kemampuan individu tentunya dapat dipahami juga hal yang utama yang harus ada didalam melakukan setiap pekerjaan, karena ini merupakan suatu hal yang utama menjadi nilai tambah didalam peningkatan prestasi kerja.

3. Pemahaman tentang perilaku

Prestasi yang tinggi diartikan persepsi peranan. Prestasi Kerja selalu dipengaruhi oleh suatu motivasi dan kemampuan. Jika Motivasi tinggi maka Prestasi yang akan memberikan penghargaan dengan sendirinya. Penghargaan yang diberikan kepada

pegawai mempunyai tujuan agar pegawai tetap semangat dan bergairah dalam bekerja. Tentunya hal ini yang menjadi acuan dari pegawai lain agar bisa bersemangat dan bisa menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna dan benar.

4. Latar belakang pribadi

Latar belakang bisa dilihat dari pengalaman yang telah dilakukan sehingga akan bisa melihat hal yang utama didalam kinerja. Ini meliputi pendidikan dan pengalaman kerja yang telah dilakukan

5. Bakat dan minat,

Ini merupakan satu faktor penting yang harus ada. Ini digunakan untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seorang pegawai. Tanpa adanya bakat dan minat yang sesuai dengan pekerjaan maka akan sangat sulit menyesuaikan.

6. Sikap dan kebutuhan

Bagaimana kita bersikap tentunya menjadi faktor penilaian didalam kinerja. Hal ini untuk memprediksi tanggung jawab serta wewenang didalam diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan atasan.

7. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif,

Analits dan manipulatif menjadi hal yang harus diperhatikan juga karena digunakan untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan seorang pegawai.

8. Keterampilan dan kemampuan teknik

Keterampilan dan kemampuan teknik sama halnya dengan faktor yang lainnya karena ini merupakan suatu keahlian yang harus digunakan seorang

pegawai untuk melihat dan menilai kemampuan didalam pelaksanaan secara kompleks

D. Kegiatan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekyaraan pegawai yang bersangkutan (P. Siagian, 2010). Pentingnya kegiatan penilaian Prestasi Kerja yang rasional serta ditetapkan secara obyektif paling sedikit ada dua kepentingan yang tersirat, pertama, kepentingan yang bersangkutan sendiri dan yang kedua, kepentingan organisasi. Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prstasi (karyawan/pekerja) untuk berbagai keperluan.

1. Identifikasi

Di dalam penilaian kinerja merupakan kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan yang difokuskan pada pekerjaan serta berdampak pada kesuksesan organisasi. Secara relatif memiliki kesamaan dengan pengertian sebelumnya akan tetapi memberikan sesuatu bersifat pengkhususan. Penekanan pada adanya aspek yang dinilai saat pelaksanaan pekerjaan.

2. Observasi

Teknik yang paling nyata dalam analisis pekerjaan yaitu mengobservasi orang-orang yang melaksanakan tugas itu sendiri. Sehingga dapat mempelajari banyak hal yang berhubungan dengan apa yang menjadi tujuan pekerjaan dengan mengamati secara cermat individu yang melakukan tugas yang tercakup

didalam pekerjaannya. Observasi sesungguhnya merupakan teknik yang berfungsi untuk analisis pekerjaan.

3. Pengukuran

Di dalam kegiatan ini mendapati sebuah dasar yang sama dengan kegiatan untuk menilai jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun perlulah dapat disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai fungsi yang berbeda. Penilaian prestasi lebih diarahkan untuk menentukan baik atau tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi. Untuk itu diperlukan standar sebagai pembanding (tolok ukur). *“Job standards and performance criteria are used to evaluate employee and / or unit performance”* (Bernardin, 2014).

Pada saat pengukuran untuk perlu diingat bahwa haruslah dibentuk tim penilai yang terdiri dari HRD, atasan langsung, serta atasan berikutnya, serta supporting departement yang satu level dengan tim penilai tersebut. Hal ini diperlukan untuk menjamin objektivitas pengukuran kompetensi karyawan yang akan dibandingkan dengan kompetensi jabatannya. Namun demikian, apabila diperlukan anggota tim dapat berasal dari pihak luar seperti konsultan pengembangan SDM sebagai pihak yang akan memberikan *second opinion* dalam menilai kompetensi karyawan.

4. Pengembangan hasil kerja pegawai

Prestasi kerja yang kurang memuaskan mungkin menunjukkan akan kebutuhan latihan. Prestasi yang baik akan mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. *Feed back* prestasi menggariskan keputusan karier yakni tentang arah karier. Sedangkan kegiatan generik Sumber daya manusia

yang terakhir merupakan pengembangan SDM (*human resource development*). Pengembangan sumber daya manusia ini dapat berupa pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Persyaratan dapat ditentukan dalam kaitannya dengan keahlian dan pengetahuan berlandaskan aktifitas kerja yang mana dilaksanakan didalam pekerjaan. Data ini kemudian dapat dilakukan sebagai dasar untuk melihat kesenjangan aktivitas didalam pengembangan pegawai. Manfaat memberikan persyaratan kerja dapat menganalisis kebutuhan pelatihan yang mana merupakan bahwa hal tersebut memberikan sebuah organisasi menyediakan fasilitas didalam pengembangan, tidak hanya semata-mata program belaka.

Analisis pekerjaan juga dapat memberikan fokus kepada pengembangan karir untuk memastikan bahwa pegawai saat ini memiliki keahlian yang difungsikan untuk melaksanakan pekerjaan di masa yang akan datang. Informasi terkait didalam pekerjaan membantu perusahaan untuk membuat bagan saluran promosi serta menyediakan pegawai data yang berhubungan dengan kesempatan dan persyaratan karir di dalam organisasi.

Bagi para pegawai hal ini berperan sebagai umpan balik dari berbagai hal seperti keletihan, kemampuan, kekurangan serta potensinya yang mana bermanfaat dalam menentukan tujuan, jalur, rencana serta pengembangan kariernya. Penilaian Prestasi digunakan untuk mengoreksi kinerja di setiap individu. Penilaian Prestasi berguna untuk individu maupun organisasi. Bagi pegawai penilaian dapat diasumsikan sebagai ajang introspeksi diri. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai merupakan dalam menilai rasio hasil didalam kerja nyata dengan standar kualitas serta kuantitas yang diharapkan dapat dihasilkan setiap pegawai (Hasibuan & Malayu S.P

Hasibuan, 2011). Penilaian Prestasi Kerja mutlak seharusnya dilaksanakan untuk mengetahui prestasi yang dapat digapai dan didapatkan setiap pegawai. Seseorang yang ingin melakukannya didalam penilaian Prestasi Kerja Pegawai melibatkan beberapa syarat penilai, yaitu:

1. Jujur, adil, objektif serta mempunyai ilmu tentang unsur-unsur yang akan dinilai.
2. Penilai haruslah mendasarkan penilaiannya atas benar dan salah (*right or wrong*), baik dan buruk, didalam unsur yang dinilai oleh sebab itu hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh berdasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).
3. Penilai haruslah mengetahui dengan jelas uraian pekerjaan dari setiap individu yang akan dinilai karena hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
4. Penilai haruslah mempunyai kewenangan (*authority*) formal, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.
5. Penilai haruslah mempunyai dasar keimanan yang bagus agar penilaiannya jujur dan adil.

Dalam permasalahan siapa yang akan melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai secara umum, dikenal penilai informal / penilai formal.

1. Penilai informal

Penilai informal merupakan penilai (*tanpa authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja serta pelayanan yang diserahkan oleh masing-masing pegawai baik dan buruk. Penilai ini merupakan oleh masyarakat, konsumen serta rekanan. Didalam hasil

penilaian yang dilakukan mereka sangat objektif dan dalam pertimbangan oleh penilai formal dalam kebijaksanaan.

2. Penilai formal

Penilai formal merupakan untuk seseorang atau banyak orang yang mempunyai wewenang formal yang menilai bawahannya di dalam ataupun di luar pekerjaan serta berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu pegawai. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap pegawai apakah dipindahkan, diberhentikan, atau dinaikkan pangkat dan jabatannya. Penilai formal dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Penilai individual merupakan seorang atasan langsung yang secara individual didalam menilai perilaku untuk prestasi kerja pegawai yang menjadi bawahannya, baik, sedang, atau kurang. Hasil didalam penilaian kemudian akan diajukan kepada pimpinan langsung untuk disahkan atau ditolak dan akan ditandatangani.
- b. Penilai kolektif merupakan suatu tim/kolektif yang mana secara bersama-sama melakukan penilaian Prestasi Kerja Pegawai dalam menetapkan kebijaksanaan yang mana selanjutnya akan dilakukan penilaian terhadap pegawai tersebut. Penilaian seperti ini terjadi karena ada organisasi yang mempunyai satu pimpinan yang mana mengatasi pegawai yang akan dinilai yang mana terdiri dari beberapa orang. Oleh sebab itu hasilnya akan lebih objektif

Prestasi kerja pegawai dapat diukur dengan beberapa indicator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja (Hasibuan & Malayu S.P Hasibuan, 2011). Jadi berdasarkan pendapat di atas, prestasi kerja pegawai bisa

diukur dengan indikator yang meliputi: kualitas kerja seperti ketelitian dan kerapian didalam melakukan tugas yang diberikan pimpinan, kuantitas kerja seperti mutu dan keluaran serta waktu kerja didalamnya kecepatan dan ketepatan didalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Prinsip penempatan ini harus dilakukan secara konsisten supaya seorang pekerja, bekerja sesuai dengan spesialisasinya serta keahliannya masing-masing. Dengan pembinaan yang tepat itu maka gairah kerja, mental kerja serta prestasi kerja akan mendapatkan hasil yang optimal serta kreativitas dan prakarsa karyawan dapat berkembang. Memang banyak yang menyebutkan bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Hal ini benar gampang dilakukan seleksi pada pegawai baru. Namun, teori sumber daya manusia modern menitikberatkan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, melainkan juga dapat juga untuk karyawan lama yang mengalami alih fungsi dan mutasi. Dengan demikian, konsep di dalam penempatan ini seharusnya juga menyangkut promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Begitu pun dengan pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih serta biasanya juga perlu mendapatkan program pengenalan sebelum mereka diarahkan pada posisi baru dalam melakukan pekerjaan baru sesuai dengan alur yang telah ditetapkan.

E. Implikasi Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa dimensi penilaian didalam prestasi kerja yang diberikan untuk mendukung penerapan serta implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda. Hal ini dapat dijabarkan pada uraian berikut:

1. Strategi Inovasi Perilaku karyawan yang diperlukan merupakan tingkat untuk kreativitas tinggi,

berpandang pada jangka panjang, kerjasama yang tinggi, mandiri, kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses serta hasil, penerimaan resiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola pegawai seharusnya memberikan sedikit pengawasan, memilih pegawai yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumberdaya yang lebih banyak untuk bereksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu (Taufiqurokhman, 2009)

2. Strategi kualitas perlu didukung dengan profil perilaku karyawan yaitu perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil resiko dan cukup komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya, karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat output yang sama atau standar.
3. Strategi pengurangan biaya diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani

menanggung resiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang part time, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas penugasan.

Dalam penilaian prestasi kerja, terdapat lima tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan tersebut, yaitu :

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan
3. Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan ini.
4. Melakukan perbaikan upaya tertentu untuk perbaikan

Perlu diperhatikan bahwa di setiap penilaian prestasi kerja selalu mempunyai implikasi bagi perbuatan dan tindakan dengan memperhatikan hasil yang dicapai.

Daftar Pustaka

- Bernardin, H. J. (2014). Human Resource Management. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Handoko, T. H. (2011). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. *Pengantar Manajemen*.
- Hasibuan, M. S. P., & Malayu S.P Hasibuan. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Zifatama.
- P. Siagian, S. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: cetakan kedelapan belas BUMI RAKSA*.
- Priyono. (2007). *pengantar manajemen*. Zifatama.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. universitas Prof.Dr.Moestopo Beragama.

Profil Penulis



Yudabbirul Arif. Lahir di Padang 6 November 1990 dari pasangan ayah Ir. Mainizar dan Ibu Yusmanidar. Menyelesaikan pendidikan sekolah dasar negeri 29 Padang Utara 2002, SMPN 1 Sungai Lasi 2005, SMKN 1 Padang tahun 2008, Kemudian melanjutkan studi ke program S1 Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang pada tahun 2008 – 2012. pada tahun 2014 melanjutkan studi ke program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (PPs UNJ) dan memperoleh Gelar Magister tahun 2016.

Pernah menjadi Dosen STKIP Pelita Pratama Serang, Banten 2016-2018, sekarang Dosen Universitas Terbuka dan Dosen Universitas Nusa Cendana. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh perguruan tinggi. Karya ilmiah antara lain: Buku *Abdi Lintas Kampus Untuk Bangsa* (2020). Scopus Q3 *International The Effect Of Weight Training Using Inner-Load Outer-Load On The Process Of Developing Chest Muscles Fitness Members In The City Of Kupang* (2019) dan 25 tulisan lainnya di “Sinta” Dikti. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku, dari buku referensi, book chapter, buku antologi, dan sebagainya.

Email Penulis: yudabbirul@staf.undana.ac.id

- 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Aditya Wardhana, SE., M.Si
- 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
- 3 ANALISIS JABATAN**
Siti Mardah, S.E., M.M.
- 4 REKRUTMEN**
Ns. Irwan Budiana, S. Kep., M. Kep.
- 5 SELEKSI**
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
- 6 AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Ns. Arif Munandar, S. Kep., M.Kep.
- 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI**
Arif Zunaidi, SHI., MEI
- 8 KINERJA DAN PENILAIAN KERJA**
Veramika br Sembiring, SE, MM.
- 9 SISTEM KOMPENSASI**
Siti Rozinah, S.Pd, MM.
- 10 PRESTASI KERJA PEGAWAI**
Yudabbirul Arif, M. Pd.

Editor :

Dr. Hartini, SE., MM.

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

