



Editor: Muh. Arfah

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Syafuruddin | Ilham | Yoseb Boari | Joko Nugroho
Muhadi | Ahmad Muhajir Algadri | Pipin Yosepin
Nurfaidah | Harry Triputnana | Ika Yulistiana
Ijang Muharam | Subagiyo

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) ini adalah merupakan sebuah komponen penting yang berfungsi untuk menggerakkan kegiatan produksi pada sebuah perusahaan ataupun. Lalu fungsi manajemen SDM yang ada dalam sebuah perusahaan adalah terfokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan administrasi, dan juga pengarahan karyawan.



Jl. Kompleks Pelajar Tjue
Desa Baroh-Pidie 24151, Aceh
email: Penerbitzaini101@gmail.com
website: <https://penerbitzaini.com/>



Jl. Kompleks Pelajar Tjue
Desa Baroh-Pidie 24151, Aceh
email: dkjpt101@gmail.com
website: <https://www.dkjpt.com/>

ISBN 978-623-8065-90-5



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Syafruddin

Ilham

Yoseb Boari

Joko Nugroho

Muhadi

Ahmad Muhajir Algadri

Pipin Yosepin

Nurfaidah

Harry Tripurnama

Ika Yulistiana

Ijang Muharam

Subagiyo

Editor:

Muh. Arfah



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Syafruddin; Ilham; Yoseb Boari; Joko Nugroho; Muhadi; Ahmad Muhajir Algadri; Pipin Yosepin; Nurfaidah; Harry Tripurnama; Ika Yulistiana; Ijang Muharam; Subagiyo

Editor:

Muh. Arfah

Penyunting:

Nanda Saputra, M.Pd.

Desain Sampul dan Tata Letak

Nada Afra

ISBN: 978-623-8065-90-5

Cetakan: November 2023

Ukuran: A5 (14 x 20 cm)

Halaman: ix + 175 hlm.

Penerbit:

Yayasan Penerbit Muhammad Zaini
Anggota IKAPI (026/DIA/2021)

Redaksi:

Jalan Kompleks Pelajar Tijue
Desa Baroh Kec. Pidie
Kab. Pidie Provinsi Aceh
No. Hp: 085277711539
Email: penerbitzaini101@gmail.com
Website: <https://penerbitzaini.com/>

Hak Cipta 2022 @ Yayasan Penerbit Muhammad Zaini

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

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi wa Barokatuh.

Alhamdulillah, segala Puji dan Syukur saya panjatkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'la, karena Rahmat dan Karunia-Nya kami dapat menyelesaikan buku Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku *book chapter* ini merupakan buku kolaborasi yang dituliskan oleh beberapa dosen yang bergabung dalam Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi.

Adapun *book chapter* ini tidak akan selesai tanpa bantuan, diskusi dan dorongan serta motivasi dari beberapa pihak, walaupun tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya. Akhirnya, penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Dengan demikian, penulis mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan serta perkembangan lebih lanjut pada *book chapter* ini.

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	1
B. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	4
D. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
F. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia	9
BAB II ETIKA, HAK DAN DISIPLIN SUMBER DAYA MANUSIA.....	13
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
B. Etika, Hak dan Displin Kerja	15
C. Penerapan Prinsip Etika Bisnis	20
D. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Etika	21
E. Nilai Personal sebagai Standar Etika	21
F. Manfaat Etika Manajemen	23
G. Etika dan Hukum.....	24
H. Kebijakan Publik	24
I. Ketidakadilan di Tempat Kerja	25
J. Penindasan dan Viktimisasi	25
K. Mengelola Pemberhentian	26
L. Kesimpulan.....	26

BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	29
A. Pengantar	29
B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	30
C. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	32
D. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
E. Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	35
F. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	38
BAB IV REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN	
KERJA.....	41
A. Pendahuluan	41
B. Pengertian Rekrutmen	42
C. Pengertian Seleksi	43
D. Pengertian Penempatan.....	44
E. Perekrutan dan Seleksi sebagai Pilar Manajemen SDM	45
F. Rekrutmen untuk Memikat Talenta Baru.....	48
G. Penempatan Kerja Menumbuhkan Gairah Kerja Karyawan.....	49
H. Syarat Penempatan yang Baik	50
BAB V PRAKTIK LAPANGAN.....	53
A. Pendahuluan.....	53
B. Pengertian Praktik Lapangan	55
C. Waktu Praktik Lapangan	56
D. Pemberlakuan Praktik Lapangan	58
E. Pelaksana praktek lapangan.....	60
F. Langkah-langkah Praktik Lapangan	61
G. Kendala dalam Praktik lapangan.....	63

BAB VI PELATIHAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	67
A. Pendahuluan.....	67
B. Pengertian Pelatihan Pengembangan SDM	69
C. Konsultasi Pelatihan dan Kinerja.....	70
D. Mengintegrasikan Tanggung Jawab Pelatihan.....	72
E. Chief Learning Officer	72
F. Pelatihan Strategis.....	73
G. Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis	74
H. Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis ...	76
I. Proses Pelatihan	78
J. Pelatihan Membutuhkan Penilaian	78
 BAB VII PERENCANAAN DAN PEGEMBANGAN	
KARIR.....	81
A. Pendahuluan.....	81
B. Perencanaan karir	82
C. Langkah-Langkah Perencanaan Karir	85
D. Manfaat Perencanaan Karir	86
E. Pengembangan Karir (<i>Career Development</i>)	87
F. Tahap Perkembangan Karier	88
G. Perlakuan Organisasi terhadap Karyawan.....	90
 BAB VIII KOMPETENSI	91
A. Pengertian Kompetensi	91
B. Manfaat Kompetensi	97
C. Faktor yang Memengaruhi Kompetensi	99
D. Ruang Lingkup Kompetensi.....	101
E. Indikator Kompetensi.....	102

BAB IX PRODUKTIVITAS.....	103
A. Pendahuluan.....	103
B. Konsep Produktivitas.....	104
C. Pengertian Produktivitas.....	106
D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja	107
E. Pengukuran Produktivitas	110
F. Alat Ukur Produktivitas.....	111
G. Indikator Produktivitas Kerja.....	112
H. Peningkatan Produktivitas Kerja	113
BAB X PENILAIAN KINERJA DAN PRESTASI KERJA.....	117
A. Penilaian Kinerja.....	117
B. Prestasi Kerja	121
C. Prosedur dan Proses Penilaian	124
BAB XI HUBUNGAN INDUSTRIAL	129
A. Hubungan Industrial.....	129
B. Perkembangan Hubungan Industrial.....	130
C. Pihak-pihak yang Berkepentingan dalam Hubungan Industrial	132
D. Hubungan Industrial dalam Peraturan Ketenagakerjaan	134
E. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial ..	136
BAB. XII HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN	143
A. Hubungan Ketenagakerjaan.....	143
B. Serikat Pekerja.....	146
C. Dampak Serikat Pekerja	148
D. Demosi dan Promosi.....	150
E. Pemutusan Hubungan Ketenagakerjaan.....	155

DAFTAR PUSTAKA	159
BIODATA PENULIS.....	167

BAB I

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Syafruddin, MA, M.Pd
STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyah Jakarta

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Eri Susan (2019) manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi umat manusia.

Menurut Nawawi dikutip Zahera Mega Utama (2020) sumber daya manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/ perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Sumber daya manusia (SDM) merupakan potensi untuk menggerakkan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pemanfaatan, pengembangan, evaluasi, kompensasi, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Lijan Poltak Sinambela, 2016).

Menurut Ni Wayan Dian Irmayani (2022) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, evaluasi dan pemeliharaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal.

B. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dalam mengoptimalkan potensi karyawan dan meningkatkan kualitas kerja dalam suatu organisasi. Menurut Nurdin Batjo dan Mahadin Shaleh (2018), pengembangan SDM mencakup tiga aspek utama:

1. Pelatihan dan pengembangan karir: pelatihan adalah proses memberikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan agar karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih efisien. Melalui pelatihan, karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan mereka dalam berbagai bidang, sehingga dapat menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik. Pengembangan karir merupakan upaya untuk mempersiapkan karyawan agar memiliki potensi untuk naik jabatan atau mengambil peran yang lebih strategis di masa depan. Dengan adanya rencana pengembangan karir, karyawan dapat merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka dalam organisasi.
2. Perencanaan dan pengembangan karir: perencanaan karir melibatkan upaya untuk mengidentifikasi

kebutuhan organisasi dalam hal kualifikasi dan keterampilan karyawan di masa depan. Dengan perencanaan karir yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi kekosongan posisi yang mungkin terjadi dan mencari solusi untuk mengisi posisi tersebut. Pengembangan karir berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan dan kualifikasi karyawan agar dapat mengisi posisi yang lebih tinggi atau lebih menantang di masa depan. Ini mencakup pelatihan, pengalaman kerja, dan pendekatan pengembangan lainnya untuk meningkatkan kualitas karyawan dan mengembangkan bakat mereka.

3. Penilaian kinerja: penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja karyawan berdasarkan pencapaian tujuan dan kriteria kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian ini dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi pencapaian karyawan dan memberikan umpan balik terkait kinerja mereka. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berkinerja baik, serta memberikan bimbingan dan dukungan bagi karyawan yang membutuhkan peningkatan kinerja. Hal ini juga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan menyusun rencana pengembangan yang lebih spesifik.

Secara keseluruhan, pengembangan SDM merupakan investasi penting bagi setiap organisasi untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan dan kualifikasi yang

sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan memberikan pelatihan, perencanaan karir, dan penilaian kinerja yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan, meningkatkan kualitas kerja, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

C. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai faktor inti dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi beberapa peranan, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia: peran administrasi dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan tugas-tugas operasional dan administratif yang berkaitan dengan pengelolaan data dan informasi karyawan. Tugas-tugas ini termasuk pengumpulan dan pemeliharaan catatan personal karyawan, administrasi tunjangan dan fasilitas karyawan, mengurus izin dan cuti, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan dan kebijakan internal perusahaan. Administrasi ini sangat penting untuk memastikan karyawan terdaftar dengan benar, kehadiran mereka terpantau, dan hak serta kewajiban mereka sebagai karyawan diatur dengan tepat.
2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia: Peran operasional dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan pelaksanaan program

dan kebijakan SDM yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup rekrutmen dan seleksi karyawan baru, pelatihan dan pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, manajemen kinerja, dan penyelesaian masalah karyawan. Manajemen operasional bertanggung jawab untuk mengelola aspek-aspek operasional SDM secara efektif dan efisien guna mendukung tujuan organisasi dan memastikan karyawan memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia: peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia berfokus pada kontribusi SDM dalam mencapai tujuan jangka panjang dan strategis organisasi. Ini mencakup pengembangan strategi SDM yang sesuai dengan visi dan misi organisasi, merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, dan mengidentifikasi program dan kebijakan yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Peran strategis SDM juga melibatkan membangun budaya organisasi yang positif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pencapaian tujuan bersama.

Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi, dari tugas administratif hingga peran strategis. Melalui peran-administrasi, operasional, dan strategisnya, manajemen SDM dapat mendukung efisiensi, efektivitas, dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan mereka serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis bagi seluruh karyawan.

D. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat Edi Sutrisno (2017) dengan mengacu karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), serta memerhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasikan strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain:

1. Prediksi sumber daya manusia perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian sumber daya manusia.
2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada faktor kompetensi, karakter positif, motivasi tinggi, nilai-nilai yang mendukung misi, visi dan strategi masa depan, seperti kreativitas, kemampuan untuk berubah dengan cepat, potensi pertumbuhan serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus.
3. Orientasi perlu dilakukan sesuai dengan budaya perusahaan.
4. Pelatihan dan pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan secara seimbang. Kompensasi berdasarkan pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan hati-hati dan didasarkan pada kinerja.

6. Penilaian kinerja harus benar-benar mengevaluasi kinerja pegawai dan berorientasi pada pengembangan pegawai.
7. Menanamkan nilai-nilai yang menekankan paradigma organisasi pembelajaran dan budaya organisasi yang berorientasi profesional.
8. Memerhatikan faktor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
9. Jalur karir karyawan perlu direncanakan dengan seksama dan secara transparan dikomunikasikan.
10. Struktur organisasi seyogianya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi lateral dan *empowerment*.

E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ni Wayan Dian Irmayani (2022), manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki dua kategori fungsi utama, yaitu fungsi pokok dan fungsi operasional.

1. Fungsi Pokok Manajemen SDM:
 - a. Perencanaan (*planning*): merumuskan strategi dan rencana jangka panjang terkait kebutuhan SDM, termasuk peramalan tenaga kerja, pengembangan karyawan, dan pengaturan kebijakan SDM.
 - b. Pengorganisasian (*staffing*): menentukan struktur organisasi, tugas, dan tanggung jawab setiap posisi dalam perusahaan, serta mencari dan memilih

karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- c. Pengarahan/penggerakan (*directing/leadership*): Memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas.
 - d. Pengendalian (*controlling*): melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan SDM, melakukan evaluasi kinerja karyawan, dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul untuk segera ditangani.
2. Fungsi operasional manajemen SDM: fungsi operasional ini merupakan pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Terbagi menjadi lima fungsi, yaitu:
- a. Fungsi pengadaan: melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - b. Fungsi pengembangan: memberikan pelatihan, pengembangan, dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.
 - c. Fungsi kompensasi: merancang sistem penggajian, tunjangan, dan insentif yang adil untuk memotivasi karyawan dan menjaga kepuasan mereka.

- d. Fungsi pengintegrasian: memastikan adanya sinergi dan kerja sama yang baik antara berbagai departemen dan unit dalam organisasi.
- e. Fungsi pemeliharaan: menjaga keamanan, kesejahteraan, dan kesehatan karyawan agar tetap produktif dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi.

Dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan baik, manajemen SDM dapat memberdayakan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan strategis perusahaan dengan lebih efektif.

F. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Terdapat berbagai prinsip manajemen SDM yang perlu diperhatikan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam mengelola tenaga kerja.

Prinsip-prinsip Manajemen SDM menurut Amstrong dalam Kurniawaty (2022) adalah:

1. Prinsip moral dan nilai-nilai kemanusiaan: mengutamakan nilai-nilai moral dan etika dalam mengelola SDM, sehingga setiap kebijakan dan keputusan diambil dengan mempertimbangkan aspek kemanusiaan.
2. Prinsip demokrasi: menerapkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan mereka.

3. Prinsip "orang yang tepat berada di tempat yang tepat": menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian, keterampilan, dan potensi yang dimiliki untuk memaksimalkan kontribusi mereka.
4. Prinsip "kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang sama": memberikan penghargaan dan kompensasi yang adil dan setara untuk pekerjaan yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan tingkat kesulitan yang sama.
5. Prinsip gagasan dan kesatuan tujuan: mendorong kolaborasi dan komunikasi yang efektif di antara karyawan untuk mencapai tujuan bersama.
6. Prinsip ide komando terpadu: menetapkan sistem komando yang jelas dan terstruktur untuk memastikan jalannya koordinasi dan koherensi di dalam organisasi.
7. Prinsip efisiensi: mencapai hasil maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan optimal.
8. Prinsip efektivitas: memastikan bahwa tindakan dan kebijakan manajemen SDM berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
9. Prinsip mengoptimalkan produktivitas kerja: meningkatkan produktivitas karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi.
10. Prinsip pedoman dalam berperilaku: menerapkan norma dan etika perilaku yang sesuai untuk menciptakan budaya organisasi yang positif dan sehat.

11. Prinsip delegasi dan akuntabilitas: mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan yang kompeten, dan memastikan akuntabilitas atas tugas yang diemban.

Selain itu, Prinsip-prinsip Manajemen SDM menurut Hesti Widiyanti (2022) adalah:

1. Pembagian kerja yang berimbang: menetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang adil dan seimbang di antara karyawan.
2. Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas: memberikan wewenang yang jelas kepada karyawan untuk mengambil keputusan terkait tugas mereka, serta memastikan tanggung jawab atas hasil dari keputusan tersebut.
3. Kesatuan perintah: menetapkan struktur organisasi yang jelas dan tidak membingungkan, sehingga setiap karyawan hanya menerima perintah dari satu atasan.
4. Disiplin: menerapkan aturan dan ketentuan yang ketat untuk menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan teratur.
5. Kesatuan arah: memastikan bahwa semua karyawan memiliki visi dan tujuan yang sama dalam mencapai target organisasi.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip manajemen SDM di atas, sebuah organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang efisien, efektif, dan produktif, serta menjaga keseimbangan dan harmoni di antara

karyawan. Hal ini akan berkontribusi pada kesuksesan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

BAB II

ETIKA, HAK DAN DISIPLIN SUMBER DAYA MANUSIA

Ilham, M.Kom.

UIN Sunan Ampel Surabaya

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen yang mengatur unsur manusia sering disebut manajemen kepegawaian atau personalia yang ditetapkan pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi akan lebih efektif dan efisien jika pegawai memiliki tingkah laku disiplin yang baik, baik dari segi waktu, pekerjaan dan sebagainya. Dalam suatu organisasi tidak bisa berjalan dengan baik jika sumber daya manusia tidak ada. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia sangat diperlukan demi tercapainya tujuan yang ditetapkan organisasi. Perilaku etis dalam kegiatan berbisnis adalah sesuatu yang penting demi kelangsungan hidup bisnis itu sendiri. Bisnis yang tidak etis akan merugikan bisnis itu sendiri terutama jika dilihat dari perspektif jangka panjang. Bisnis yang baik bukan saja bisnis yang menguntungkan, tetapi bisnis yang baik adalah selain bisnis tersebut menguntungkan juga

bisnis yang baik secara moral. Perilaku yang baik, juga dalam konteks bisnis, merupakan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai moral. Perusahaan sangat memerlukan sebuah MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang baik yang meliputi tentang etika, hak dan disiplin karyawan, karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan.

Apabila perusahaan memiliki MSDM yang baik maka para konsumen akan memberikan respon yang positif terhadap perusahaan tersebut dan menjadi konsumen yang tetap dan memasarkan perusahaan tersebut kepada kerabatnya melalui mulut ke mulut, minimnya pengalaman terhadap menghadapi konsumen akan berpengaruh buruk bagi perusahaan, maka dari itu untuk menghindari hal tersebut sebaiknya kepala perusahaan mengambil kebijakan dengan melakukan *training* agar melatih skill, etika, dan disiplin karyawan. Etika berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, baik pada diri seseorang maupun suatu masyarakat atau kelompok masyarakat. Hal ini berarti etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi yang lainnya. Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan harus bersikap profesional ketika melakukan sebuah pekerjaan baik pekerjaan yang kecil maupun besar. Profesional kerja sangat diperhatikan oleh kepala perusahaan hal itu menjadi nilai terpenting bagi kepala perusahaan. Perusahaan akan menilai pekerjaan melalui dengan sikap etika, hak dan disiplin karyawan.

B. Etika, Hak dan Displin Kerja

Etika (etimologi), berasal dari bahasa Yunani adalah "*Ethos*" yang berarti watak kesusilaan atau adat kebiasaan (*custom*). Etika biasanya berkaitan erat dengan perkataan moral yang merupakan istilah dari bahasa Latin, yaitu "*Mos*" dan dalam bentuk jamaknya "*Mores*" yang berarti juga adat kebiasaan atau cara hidup seseorang dengan melakukan perbuatan yang baik (kesusilaan), dan menghindari hal-hal tindakan yang buruk. Etika dan moral lebih kurang sama pengertiannya, tetapi dalam kegiatan sehari-hari terdapat perbedaan, yaitu moral atau moralitas untuk penilaian perbuatan yang dilakukan, sedangkan etika adalah untuk pengkajian sistem nilai-nilai yang berlaku. Menurut para ahli, etika tidak lain adalah aturan perilaku, adat kebiasaan manusia dalam pergaulan antara sesamanya dan menegaskan mana yang benar dan mana yang buruk. Perkataan etika atau lazim juga disebut etik, berasal dari kata Yunani *ETHOS* yang berarti norma-norma, nilai-nilai, kaidah-kaidah dan ukuran-ukuran bagi tingkah laku manusia yang baik.

Hak merupakan sesuatu yang mutlak milik pemiliknya dan penggunaannya tergantung kepada mereka sendiri. Sebagai contoh, misalnya seperti hak mengeluarkan pendapat, hak mendapatkan pengajaran dan lain sebagainya. Di bawah ini adalah pengertian hak menurut pendapat para ahli:

1. Menurut Soerjono Soekanto, hak dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu adalah sebagai berikut:

- a. Hak searah atau relatif pembagian hak yang pertama menurut Soerjono adalah hak searah atau relatif. Pada umumnya, hak muncul dalam hukum perikatan atau perjanjian. Contohnya seperti hak untuk menagih atau hak untuk melunasi prestasi.
 - b. Hak jamak arah atau *absolut*. Berikutnya adalah hak jamak arah atau *absolut*. Adapun jenis pembagian hak ini terdiri sebagai berikut: 1). hak dalam HTN (Hukum Tata Negara) pada penguasa menagih pajak, padawarga hak asasi. 2). hak kepribadian, hak atas kehidupan, hak tubuh, hak kehormatan dan kebebasan hak kekeluargaan, hak suami istri, hak orang tua, hak anak. 3). hak atas objek *imateriel*, hak cipta, merek dan hak paten.
2. Menurut Prof. Dr. Notonegoro, menurutnya hak adalah kuasa untuk menerima atau melakukan suatu yang semestinya diterima atau dilakukan melulu oleh pihak tertentu dan tidak dapat oleh pihak lain manapun juga yang pada prinsipnya dapat dituntut secara paksa olehnya. Disiplin kerja yaitu suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. menegakkan disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan, disiplin kerja memberikan dampak suasana kerja yang

menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. *Title VII* dari *Civil Rights Act* memberikan hak kepada karyawan untuk mengajukan tuntutan hukum terhadap pemberi kerja jika ia meyakini telah didiskriminasi karena rasnya. Contoh: hak untuk cuti dan liburan tidak semua hak berasal dari hukum. Banyak hak yang mengalir dari hak "asasi manusia" atau "hak yang tidak dapat dirampas" yang merupakan keyakinan tidak tertulis yang dianut masyarakat secara luas. Contoh: kehidupan, kebebasan, dan pencarian kebahagiaan.

Disiplin kerja terdapat beberapa indikator yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut:

1. Disiplin waktu, disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.
2. Disiplin peraturan, peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.

3. Disiplin tanggung jawab, salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.
5. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.
6. Ketegasan, Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* akan

mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

7. Sangsi, sangsi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku *indisipliner* karyawan akan berkurang. Menurut Hasibuan (2002), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin:
 - a. Tujuan dan kemampuan, tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
 - b. Kepemimpinan, kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

C. Penerapan Prinsip Etika Bisnis

Penerapan prinsip etika bisnis dalam sebuah tindakan adalah suatu keharusan untuk dipegang teguh oleh semua aspek yang terikat dengan perusahaan. Prinsip etika bisnis mencakup segala aspek lebih umum, namun penerapannya harus tepat sasaran karena sebagai pondasi dalam membangun sebuah perusahaan. Prinsip prinsip yang harus perlu diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Prinsip kejujuran, kejujuran memiliki dampak besar pada proses menjalankan bisnis karena Ketika pengusaha tidak jujur, maka akan menjadi awal kemunduran dan kehancuran bisnis. Contoh penerapan prinsip kejujuran dapat dilihat kegiatan menjual produk berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan masuk akal.
2. Prinsip integritas moral, prinsip integritas moral yang diterapkan dengan baik sangat berguna untuk menjaga nama baik perusahaan. Penerapan prinsip integritas moral harus dilakukan oleh semua pihak, baik pemilik bisnis, karyawan, dan manajemen perusahaan.
3. Prinsip kesetiaan, prinsip kesetiaan selalu berkaitan dengan proses menjalankan sebuah bisnis yang dilakukan oleh pekerja, baik manajemen, atasan, dan bawahannya. Prinsip kesetiaan dapat diterapkan dengan cara kerja dan keseriusan dalam menjalankan bisnis yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Penerapan prinsip kesetiaan berarti bahwa pebisnis dan elemen-elemen yang ada didalamnya tidak boleh

membingungkan masalah pribadi dengan masalah pekerjaan.

D. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Etika

Manajemen hampir semua dilema etika melibatkan suatu konflik antara kebutuhan sebagian dan keseluruhan individu *versus* organisasi, atau organisasi *versus* masyarakat sebagai suatu keseluruhan. Kadang-kadang suatu keputusan etika menimbulkan konflik antara dua pihak. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi etika manajemen dalam mengambil keputusan yaitu hukum, peraturan pemerintah, kode etik industri atau perusahaan, tekanan-tekanan arisial, dan tegangan antara standar perorangan dan kebutuhan organisasi. Para manajer yang menghadapi jenis pilihan etis yang sulit, sering memanfaatkan suatu pendekatan normatif yang berdasarkan norma dan nilai-nilai untuk membimbing pembuatan keputusan mereka. Etika normatif menggunakan beberapa pendekatan untuk menggambarkan nilai-nilai acuan dalam pembuatan keputusan yang etis. Empat diantaranya yang relevan bagi para manajer adalah pendekatan manfaat, pendekatan individualisme, pendekatan hak-hak moral, dan pendekatan keadilan.

E. Nilai Personal sebagai Standar Etika

1. Nilai (*values*) pada dasarnya merupakan pandangan ideal yang mempengaruhi cara pandang, cara berpikir dan perilaku dari seseorang.

2. Nilai personal (*personal values*) pada dasarnya merupakan cara pandang, cara pikir, dan keyakinan yang dipegang oleh seseorang sehubungan dengan segala kegiatan yang dilakukannya. Nilai personal terdiri dari:
 - a. Nilai terminal pada dasarnya merupakan pandangan dan cara berpikir seseorang yang terwujud melalui perilakunya, yang didorong oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu.
 - b. Nilai instrumental pandangan dan cara berpikir seseorang yang berlaku untuk segala hal keadaan dan diterima.
3. Konflik Nilai
 - a. Konflik intrapersonal pada dasarnya terjadi di dalam individu dan antar individu.
 - b. Konflik individu organisasi pada dasarnya merupakan konflik yang terjadi pada saat nilai yang dianut oleh individu berbenturan dengan dengan nilai yang harus di tanamkan oleh perusahaan.
 - c. Konflik antarbudaya pada dasarnya merupakan konflik antar individu maupun antara individu dengan organisasi yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya diantara individu yang bersangkutan atau juga organisasi yang bersangkutan.

F. Manfaat Etika Manajemen

1. Dapat meningkatkan kredibilitas suatu perusahaan, karena etika telah dijadikan sebagai *corporate culture*. Hal ini terutama penting bagi perusahaan besar yang karyawannya tidak semuanya saling mengenal satu sama lainnya. Dengan adanya etika bisnis, secara *intern* semua karyawan terikat dengan standard etis yang sama, sehingga akan mengambil kebijakan/keputusan yang sama terhadap kasus sejenis yang timbul.
2. Dapat membantu menghilangkan *grey area* (kawasan kelabu) dibidang etika. (penerimaan komisi, penggunaan tenaga kerja anak, kewajiban perusahaan dalam melindungi lingkungan hidup).
3. Menjelaskan bagaimana perusahaan menilai tanggung jawab sosialnya.
4. Menyediakan bagi perusahaan dan dunia bisnis pada umumnya, kemungkinan untuk mengatur diri sendiri (*self regulation*).
5. Bagi perusahaan yang telah *go public* dapat memperoleh manfaat berupa meningkatnya kepercayaan para investor. Selain itu karena adanya kenaikan harga saham, maka dapat menarik minat para investor untuk membeli saham perusahaan tersebut.
6. Dapat meningkatkan daya saing (*competitive advantage*) perusahaan.
7. Membangun *corporate image* / citra positif.

G. Etika dan Hukum

1. Sebenarnya “hukum adalah pedoman yang jauh dari sempurna mengenai apa itu etika karena, sesuatu mungkin saja sah secara hukum tetapi tidak benar, atau benar tetapi tidak sah secara hukum”.
2. Etika berarti mengambil keputusan yang mewakili apa yang anda perjuangkan, tidak hanya bagaimana hukumnya.
3. Hukum mungkin bukan pedoman yang sangat mudah memutuskan mengenai apa yang etis dilakukan, tetapi beberapa manager memberlakukannya seperti itu.

H. Kebijakan Publik

“Kebanyakan hukum juga mencerminkan kebijakan publik. Dengan kata lain, pemerintah memberlakukan hukum untuk mendukung tujuan kebijakan publik.” Contoh: *New York City* memutuskan mewajibkan semua perusahaan bisnisnya memberikan cuti sakit karyawan merupakan kepentingan dari warganya. Mereka akan mengesahkan hukum untuk melakukannya. Kaidah yang baik adalah satu alasan yang jelas. Hal yang mungkin tidak begitu jelas adalah bahwa ketidakadilan penyelia dapat menjadi bumerang bagi perusahaan. Contoh: korban ketidakadilan menunjukkan lebih banyak penyimpangan di tempat kerja, seperti pencurian dan sabotase. Orang yang memandang diri mereka sendiri sebagai korban ketidakadilan mengalami berbagai pengaruh buruk yaitu kesehatan yang buruk, ketegangan, dan kondisi psikologis.

I. Ketidakadilan di Tempat Kerja

Salah satu cara melihat kejelasan etika perusahaan adalah mengetahui seberapa adil perusahaan tersebut memperlakukan karyawannya:

1. Seseorang yang mengalami perlakuan tidak adil di tempat kerja mengetahui bahwa hal ini demoralisasi.
2. Perlakuan tidak adil merusak moral, meningkatkan stres, dan membawa pengaruh negatif bagi kinerja.
3. Karyawan dengan penyelia yang kasar memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk berhenti dan menyampaikan kepuasan kerja yang rendah dan stress yang lebih tinggi.

J. Penindasan dan Viktimisasi

Pemerintah Amerika Serikat sependapat bahwa penindasan melibatkan tiga hal:

1. Ketidakseimbangan kekuasaan. Orang yang melakukan penindasan menggunakan kekuasaan mereka untuk mengendalikan atau merugikan, dan orang yang ditindas kesulitan untuk membela diri mereka.
2. Maksud untuk menimbulkan kerugian. Tindakan yang dilakukan secara tidak sengaja bukanlah penindasan; orang yang melakukan penindasan mempunyai tujuan untuk menimbulkan kerugian.
3. Pengulangan. Kejadian penindasan terjadi pada orang yang sama secara berulang kali oleh orang atau

kelompok yang sama, Penindasan dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti:

- a. Verbal : mengolok-olok, mengganggu.
- b. Sosial : menyebabkan rumor, mengucilkan orang dengan sengaja, memutuskan pertemanan.
- c. Fisik : memukul, meninju, mendorong.
- d. Penindasan maya: menggunakan internet, telepon seluler, atau teknologi digital lainnya untuk merugikan orang lain. Meningkatkan kinerja manajer lini dan wirausahawan.

K. Mengelola Pemberhentian

Pemberhentian adalah pemecatan karyawan dari perusahaan tanpa didasarkan oleh keinginan orang tersebut. Pemberhentian merupakan langkah pendisiplinan yang paling dramatis yang dapat diambil oleh seorang manajer. Dasar Pemberhentian a) kinerja yang tidak memuaskan b) perilaku yang tidak dapat diterima c) tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan d) eliminasi pekerjaan.

L. Kesimpulan

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, menegakkan disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerjaperusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal.

Mendorong etika dalam manajemen dapat diperlakukan diantaranya pelatihan etika agar pembiasaan kepada pelaku organisasi, harus memiliki standar aturan etika di suatu perusahaan untuk keterlibatan masyarakat dalam mengontrol etika itu sendiri.

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Yoseb Boari, S.E., M.Si.
Universitas Ottow Geissler Papua

A. Pengantar

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peran Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis yang merangkul perencanaan dan pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Perencanaan SDM melibatkan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pengelolaan talenta, serta perencanaan karir dan suksesi. Melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan lingkungan, kebutuhan bisnis yang berubah, serta pergeseran dalam tuntutan pasar.

Dalam proses perencanaan SDM, langkah-langkah yang terlibat meliputi identifikasi kebutuhan tenaga kerja

masa depan, peramalan dan analisis permintaan serta penawaran tenaga kerja, pengembangan rencana tindakan untuk mengisi kekosongan posisi atau mengembangkan karyawan yang ada, serta pemantauan dan evaluasi implementasi rencana tersebut.

Perencanaan SDM tidak hanya berfokus pada aspek operasional seperti rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, tetapi juga melibatkan aspek strategis seperti pengembangan kepemimpinan, manajemen kinerja, dan pemetaan bakat dalam organisasi. Dengan memastikan kesesuaian antara sumber daya manusia yang dimiliki dan kebutuhan organisasi, perencanaan SDM dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam keseluruhan, perencanaan SDM menjadi landasan yang kuat bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Dengan memahami dan merespons perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan organisasi, perencanaan SDM memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja, menghadapi tantangan masa depan, serta mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berbakat dan berpotensi.

B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis yang melibatkan pengidentifikasian, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan SDM membantu

organisasi dalam mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja, mengelola talenta, mengisi kekosongan posisi, dan memastikan ketersediaan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Mangkunegara (2013), mengartikan perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja sebagai proses menentukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintergarsi dengan rencana organisasi.

Sedangkan menurut Wayne F. Cascio dalam Agus Sunyoto, (2008) Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah *Human resouces planning is a set of activities udertaken to anticipate future business and environmental demands on the organization and to meet the human resources requirements dictated by those condition*. (Perencanaan SDM adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan lingkungan pada organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang diciptakan oleh keadaan).

Selanjutnya Schuler & Walker (1990) menyatakan bahwa perencanaan SDM meliputi lima tahapan, yaitu: 1) mengidentifikasi tujuan, 2) peramalan keperluan atau syarat dasar SDM, 3) menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya, 4) menentukan kebutuhan utama SDM, dan 5) mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat.

Menurut Mullins (2005) Perencanaan SDM diartikan sebagai *Human resources planning is a strategy for acquisition, utilisation, improvement and retention of an organization's human resources*. (Perencanaan SDM adalah strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM dari suatu organisasi).

C. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan dari perencanaan SDM adalah untuk menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dalam organisasi. Dengan melakukan perencanaan yang baik, perusahaan dapat memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat dalam jumlah yang cukup, dengan kualifikasi yang sesuai, dan pada waktu yang dibutuhkan. Ini membantu organisasi untuk mengelola perubahan, mengantisipasi kebutuhan masa depan, dan mencapai tujuan bisnis mereka.

Hasibuan (2013) menjabarkan tujuan perencanaan SDM sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.

5. Menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

D. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses yang penting dalam pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pengembangan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan pelaksanaan strategi untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Manfaat perencanaan SDM sangat luas dan berdampak positif bagi organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari perencanaan SDM:

1. Pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, perencanaan SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan. Ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Dengan merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efektif, organisasi dapat menghindari kekurangan atau

kelebihan karyawan yang dapat mengganggu kinerja mereka.

2. Pengembangan karyawan, perencanaan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Dengan mengetahui keahlian, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan, organisasi dapat merencanakan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Ini membantu dalam meningkatkan kemampuan karyawan, memotivasi mereka, dan meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan. Dengan memberikan kesempatan pengembangan kepada karyawan, organisasi juga dapat meningkatkan retensi mereka.
3. Peningkatan efisiensi dan produktivitas, dengan merencanakan SDM dengan baik, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki. Mereka dapat menempatkan karyawan dengan tepat di posisi yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan mereka, mengurangi pemborosan waktu dan energi. Dengan demikian, perencanaan SDM membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi.
4. Pengurangan biaya, perencanaan SDM yang baik dapat membantu organisasi mengurangi biaya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan memperhitungkan kebutuhan tenaga kerja dengan cermat, organisasi dapat menghindari biaya yang terkait dengan rekrutmen dan seleksi

karyawan tambahan. Selain itu, dengan fokus pada pengembangan karyawan yang ada, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan pelatihan dan orientasi bagi karyawan baru.

5. **Fleksibilitas organisasi, perencanaan SDM** yang efektif memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan memahami kebutuhan tenaga kerja di masa depan, organisasi dapat merencanakan untuk situasi yang tidak terduga seperti pertumbuhan bisnis, penurunan permintaan, atau perkembangan teknologi baru. Ini membantu organisasi untuk tetap fleksibel dan siap menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

Dalam rangka mencapai keberhasilan jangka panjang, organisasi harus menerapkan perencanaan SDM yang efektif. Dengan memperhatikan manfaat yang dijelaskan di atas, perencanaan SDM dapat menjadi alat yang kuat dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi.

E. Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Langkah-langkah yang umum dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. **Analisis kebutuhan SDM**, langkah pertama dalam perencanaan SDM adalah menganalisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan. Ini melibatkan

mengidentifikasi jumlah karyawan yang diperlukan, jenis pekerjaan yang harus dilakukan, serta keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan. Analisis ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan pertumbuhan bisnis, proyek-proyek mendatang, atau perubahan dalam strategi organisasi.

2. Perencanaan suksesi, perencanaan suksesi melibatkan mengidentifikasi dan mempersiapkan calon potensial untuk mengisi posisi penting di dalam organisasi. Hal ini penting untuk memastikan kelangsungan bisnis dan menghindari kekosongan kritis jika ada karyawan yang pensiun, berhenti, atau dipromosikan. Dalam langkah ini, perlu dipilih dan dikembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci di masa depan.
3. Rekrutmen dan seleksi, setelah kebutuhan tenaga kerja diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merekrut dan memilih karyawan yang sesuai. Proses ini melibatkan pengumuman lowongan, penyaringan aplikasi, wawancara, tes, dan penilaian untuk memilih karyawan terbaik yang memenuhi persyaratan pekerjaan. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengembangan karyawan, langkah berikutnya adalah mengembangkan karyawan yang ada dalam organisasi. Ini melibatkan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan agar karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan,

dan kompetensi mereka. Pelatihan dapat dilakukan melalui program internal, pelatihan eksternal, mentoring, atau partisipasi dalam proyek-proyek khusus. Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan karir.

5. Penilaian kinerja, penting untuk melakukan penilaian kinerja secara teratur untuk mengukur kemajuan dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Dalam langkah ini, manajer dan atasan langsung memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kekuatan dan area pengembangan mereka. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi, insentif, atau pengembangan lebih lanjut.
6. Manajemen perubahan, perencanaan SDM harus mampu menangani perubahan dalam lingkungan bisnis. Organisasi harus siap menghadapi perubahan seperti restrukturisasi, pengurangan tenaga kerja, atau perubahan kebijakan. Dalam langkah ini, perlu ada rencana yang jelas untuk mengelola perubahan, termasuk komunikasi yang efektif kepada karyawan, penempatan ulang tenaga kerja, atau pengembangan keterampilan yang baru.
7. Evaluasi dan peningkatan, setelah langkah-langkah perencanaan SDM dilaksanakan, penting untuk melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan keberhasilannya. Evaluasi ini melibatkan mengevaluasi apakah tujuan yang ditetapkan tercapai, apakah

program pengembangan karyawan efektif, dan apakah ada area yang perlu ditingkatkan. Hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian pada perencanaan SDM di masa depan.

F. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah kerangka atau proses yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan, mengelola, dan mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja mereka. Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Berikut adalah komponen-komponen utama dalam sistem perencanaan SDM:

1. Analisis kebutuhan tenaga kerja, sistem perencanaan SDM dimulai dengan analisis mendalam terhadap kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan. ini melibatkan identifikasi peran dan tanggung jawab pekerjaan, kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan. Analisis ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi celah dalam kebutuhan tenaga kerja dan merumuskan langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Rekrutmen dan seleksi, sistem perencanaan SDM melibatkan proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat untuk organisasi. Ini melibatkan pengumuman lowongan, penyeleksian kandidat, wawancara, tes, dan penilaian untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Sistem ini

juga dapat mencakup penggunaan teknologi seperti aplikasi online atau sistem manajemen aplikasi untuk mempermudah proses seleksi.

3. Pengembangan karyawan, sistem perencanaan SDM mencakup strategi dan program pengembangan karyawan. Ini melibatkan menyediakan pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem ini dapat mencakup identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan pelatihan, mentoring, atau program rotasi yang dirancang untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan karyawan.
4. Rencana suksesi, sistem perencanaan SDM mencakup rencana suksesi untuk memastikan kontinuitas kepemimpinan dan pengisian posisi penting di organisasi. Ini melibatkan identifikasi calon potensial, pengembangan mereka melalui pelatihan dan pembinaan, serta perencanaan transisi yang halus ketika karyawan yang ada meninggalkan organisasi atau memasuki masa pensiun.
5. Manajemen kinerja, sistem perencanaan SDM mencakup manajemen kinerja yang efektif. Ini melibatkan penetapan tujuan kinerja, pemantauan kinerja secara teratur, umpan balik, dan evaluasi kinerja karyawan. Manajemen kinerja membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, mengidentifikasi area pengembangan, serta mendukung pengambilan keputusan terkait penghargaan, promosi, dan pengembangan karir.

6. Analisis dan pelaporan data SDM, sistem perencanaan SDM juga melibatkan pengumpulan, analisis, dan pelaporan data SDM yang relevan. Ini meliputi data tentang jumlah karyawan, komposisi demografis, keterampilan, tingkat kehadiran, kinerja, dan informasi lain yang diperlukan untuk menginformasikan keputusan perencanaan SDM. Data ini membantu organisasi dalam memonitor dan mengevaluasi efektivitas rencana dan program SDM mereka.

Melalui implementasi sistem perencanaan SDM yang kokoh, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat. Hal ini membantu meningkatkan produktivitas, kinerja, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

BAB IV

REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA

Dr. Joko Nugroho

STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah, Jakarta

A. Pendahuluan

Dingot Hamonangan Ismail & Joko Nugroho (2022) mengatakan, "Persaingan bisnis dimasa depan sangat terkait dengan *industry* 4.0 dan *society* 5.0 serta globalisasi. Karena itu generasi Z dan generasi milenial harus dapat bersaing dengan generasi muda dari berbagai belahan dunia lainnya, yang antara lain berciri padat teknologi digital, *smart society*." Dengan demikian mereka harus beradaptasi dengan era tersebut dengan membekali diri dengan kompetensi baik *hard skills* maupun *soft skills*, juga kemampuan menguasai bahasa asing dan kecerdasan budaya global" pesannya.

Alwinda Edo Tekkay, dkk (2022) mengatakan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Brawijaya Group Indonesia. "Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Hal ini menyebabkan peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya

sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah kepada bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki agar menjadi inovatif dan kreatif” tegasnya.

B. Pengertian Rekrutmen

Pengertian Rekrutmen menurut Saihudin, 2019 dalam Risnawati Dewi dkk (2021), adalah proses menarik, mengundang dan menemukan calon tenaga kerja yang dianggap potensial untuk menduduki jabatan tertentu dalam organisasi (Saihudin, 2019). Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan usaha perusahaan dalam rangka menemukan calon pegawai atau calon pemimpin bagi organisasinya.

Pandangan senada disampaikan Dingot Hamonangan Ismail dan Eric Hermawan (2022) dengan mengutip Mardianto, (2014:8) menyebutkan bahwa rekrutmen diartikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen bisa dilaksanakan dengan metode tertutup dan metode terbuka. Dengan metode terbuka diumumkan melalui iklan di media massa agar mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

Menurut A.E. Tekkay., O.S. Nelwan., M.H.Ch. Pandowo (2022), “Rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan

di suatu perusahaan atau organisasi. Atau rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM.

Yulasmı (2016) dalam Dingot Hamonangan Ismail dan Eric Hermawan menyebutkan bahwa rekrutmen mempunyai 7 dimensi yang penting dan saling terkait yaitu: kebijakan organisasi, perencanaan rekrutmen, pelaksanaan test kecerdasan, waktu pelaksanaan tes bakat, pelaksanaan tes wawancara, tes kesehatan, dan penilaian keputusan akhir diterima atau di tolak.

Kemudian menurut Maya Sofiana, dkk (2022), agar rekrutmen dapat terlaksana dengan efisien efektif dan terkendali, maka harus menerapkan prinsip-prinsip rekrutmen seperti prinsip kemanusiaan, demokrasi, *the right man in the right place, equal pay for equal work*, kesatuan arah, kesatuan tujuan, kesatuan komando, efisiensi dan produktivitas kerja.

C. Pengertian Seleksi

Risnawati Dewi, dkk (2021), mengutip Riniwati (2016), mengartikan Seleksi adalah upaya pertama kali yang dilakukan perusahaan yang dilakukan divisi SDM untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi serta kebutuhan dari perusahaan baik untuk suatu posisi pekerjaan atau untuk suatu jabatan yang lowong.

Adapun proses seleksi meliputi, penerimaan surat lamaran; melaksanakan tes seleksi karyawan; melakukan *interview*; mengecek referensi; melakukan tes kesehatan; pelaksanaan *interview supervisor*; *demo job*; keputusan hasil tes.

Mengutip (Sutrianto, 2019), Risnawati Dewi, dkk (2021), menulis adapun indikator seleksi yang baik adalah mengikuti dasar seleksi dan kualifikasi seleksi yang telah terlebih dahulu ditetapkan.

1. Dasar seleksi mencakup: kebijakan perburuhan pemerintah, *job specification*, ekonomi nasional, etika sosial.
2. Kualifikasi seleksi mencakup: umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja.

D. Pengertian Penempatan

Maria Helena Carolinda Dua Mea & Felixia le mengutip Runtunuwu (2015) menyatakan bahwa penempatan kerja adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Muntu (2017) penempatan kerja adalah menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa penempatan kerja merupakan usaha menyalurkan

kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai, dengan penempatan pegawai yang paling tepat, akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Umumnya tugas penempatan diambil alih oleh manajemen lini, dalam hal ini atasan langsung karyawan yang bersangkutan (Anshori, 2019).

E. Perekrutan dan Seleksi sebagai Pilar Manajemen SDM

Kegiatan perekrutan, seleksi karyawan dan penempatan kerja merupakan salah satu pilar dalam manajemen SDI di perusahaan, yang bertujuan untuk mencari dan mendapatkan SDI yang kompeten dibidangnya. Melalui seleksi yang berkualitas seperti dinyatakan Hasibuan, merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang di terima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan (Hasibuan, 2003:47).

Pandangan serupa disampaikan Maria Helena Carolinda Dua Mea & Felixia Ie yang menegaskan bahwa seleksi berkualitas harus berdasarkan kebijakan organisasi, dirumuskan apa yang menjadi tujuan dari seleksi tersebut. Misalnya tujuan seleksi adalah guna mendapatkan Karyawan yang *qualified* dan potensial, berdisiplin dan jujur, memiliki semangat dan keterampilan dalam bekerja dengan menggunakan komputer, sesuai dengan persyaratan undang-undang perburuhan, terampil berkomunikasi baik vertikal maupun horizontal, memiliki kreativitas, Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan, dapat bekerja secara mandiri serta memiliki kepribadian suka melayani.

Setelah tujuan ditetapkan maka seleksi dapat dilakukan melalui test tertulis atau wawancara bahkan dengan melacak jejak digital si pelamar untuk mengetahui karakter dan gambaran kreativitas dan kepribadiannya. Hal lain yang perlu diperhatikan sebelum melakukan seleksi adalah menetapkan berapa jumlah karyawan yang diperlukan secara cermat sesuai dengan anggaran dan juga volume pekerjaan.

Setelah semua dirumuskan maka langkah berikutnya yaitu menetapkan cara seleksi dilaksanakan, apakah secara ilmiah atau non ilmiah. Kedua cara seleksi tersebut sangat berbeda. Dimana dalam seleksi menggunakan metode ilmiah, seleksi yang didasarkan kepada *job specification* (ilmu pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Sedangkan seleksi secara non ilmiah

hanya didasarkan pada standar, kriteria, dan kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Tidak disertai dengan uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi. Karena tidak detail seleksinya, sering terjadi karyawan yang bersangkutan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sehingga dapat dikatakan metode seleksi non ilmiah (*observation method*) kurang dapat dipertanggung jawabkan. Hal lain yang juga perlu diperhatikan adalah terkait dengan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan. Dimana seleksi kualifikasi meliputi: keahlian khusus, umur, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, penampilan, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, Inisiatif dan kreatif.

Semua itu dapat diperoleh melalui sejumlah langkah seleksi baik berupa dokumen tertulis lamaran, pengisian google *form* atau blangko lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, tes penerimaan, tes psikologi, tes kesehatan, wawancara akhir atasan langsung, memutuskan diterima atau ditolak. Maria Helena Carolinda Dua Mea & Felixia Ie (2019). Peran departemen SDM sangat penting dalam pengelolaan karyawannya mulai dari proses perencanaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan hingga rekrutmen dan seleksi. Perencanaan, rekrutmen, dan seleksi yang tepat akan menghasilkan karyawan yang memiliki kapabilitas dan kompetensi unggul yang mendukung pelaksanaan rencana bisnis serta

mewujudkan visi dan misi perusahaan, tulis Antoni Ludfi Arifin (2022).

F. Rekrutmen untuk Memikat Talenta Baru

Secara khusus menurut Shalahuddin, Nikolaus Likuwatan Werang, Suaib, Huriati, Jeni Kamase (2022), bahwa salah satu fungsi rekrutmen juga dilakukan dengan tujuan dapat memikat dan menemukan karyawan baru berdasarkan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Misalnya untuk mendapatkan staf admin sosial media dengan kemampuan bahasa Inggris yang bagus serta desain grafis. Tentu tidak mudah memperoleh talenta seperti ini dibutuhkan tawar menawar gaji dan fasilitas yang alot antara perusahaan dan talent tersebut. Apalagi guna mendapatkan talent yang pernah tinggal diluar negeri yang terbiasa bebas dan bekerja fleksibel.

Deri Firmansyah (2023:76) juga mengatakan bahwa rekrutmen dan seleksi juga sebagai proses awal investasi SDM yang dilakukan suatu organisasi sehingga diperlukan serangkaian kegiatan profesional SDM yang ketat, tepat dan relevan antara profil kandidat yang dibutuhkan dengan persyaratan pekerjaan yang disiapkan, untuk kemudian kandidat pelamar terbaiklah yang dipilih dengan acuan adanya kesesuaian dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang ada saat ini agar memberikan hasil yang memuaskan dan maksimal demi tercapainya tujuan jangka panjang organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, kualitas sistem perekrutan yang diterapkan perusahaan juga tak

kalah penting dalam memikat calon tenaga kerja baru yang nantinya akan menunjang efektifitas perusahaan dalam menjalankan tujuanya.

Adapun proses selanjutnya yang akan dilakukan pihak manajemen personalia setelah proses rekrutmen yakni proses seleksi. "Proses seleksi mengarah pada pengambilan keputusan. Seleksi bermakna memilih manusia terbaik dengan menyeleksi sekumpulan keahlian, kemampuan, dan pengetahuan dimana merupakan kesatuan paket komplit dalam diri individu untuk menemukan kecocokan antara apa yang diinginkan perusahaan dan apa yang diinginkan pelamar," pesan Shalahuddin, dkk.

G. Penempatan Kerja Menumbuhkan Gairah Kerja Karyawan

Menurut Maria Helena Carolinda Dua Mea & Felixia le (2019), penempatan kerja yang sesuai dan tepat, akan berdampak pada gairah kerja dan prestasi kerja bahkan kreativitas serta prakasa karyawan akan berkembang dan kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Ni Made Widnyani (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen terhadap penempatan kerja signifikan, kemudian, pengaruh seleksi terhadap penempatan kerja juga signifikan, lalu pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai juga signifikan. Lalu pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai signifikan dan pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan juga signifikan. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan yang lebih baik yang dilakukan oleh PT. Bumi Sentosa, akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan juga.

Dingot Hamonangan Ismail dan Eric Hermawan (2022), dalam penelitiannya menyimpulkan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai PT. Heksa Artha Sakti cabang Bangkalan, pengaruh dalam persentase adalah 51.0%.

H. Syarat Penempatan yang Baik

Menurut Ni Made Widnyani (2020) dengan mengutip Bernardin, 2003:111) menjelaskan, "Kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan adalah kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian kemampuan." Hal ini perlu digaris bawahi agar rekrutmen dan seleksi yang baik juga harus mendapatkan penempatan yang tepat. Sebab banyak bukti menunjukkan bahwa banyak karyawan yang baik dan berbakat tetapi karena ditempatkan dibidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi terbaiknya menjadi tampak lemah dan tidak produktif.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kunci sukses manajemen SDM di organisasi perusahaan dan lembaga sangat tergantung pada Manajemen SDM dimana pintu awal dan utamanya adalah saat rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja dilaksanakan. Ketiganya saling terkait. Dimana rekrutmen yang baik akan berpengaruh terhadap kualitas seleksi dan juga demikian halnya

rekrutmen dan seleksi yang baik juga perlu mendapatkan penempatan karyawan yang tepat, sehingga karyawan dapat berkontribusi optimal bagi kemajuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang dan lebih jauh lagi berguna untuk kebahagiaan karyawan itu juga.

Saran penulis dalam melakukan tiga hal tersebut sebaiknya menggunakan metode ilmiah yang baik dan dilakukan oleh tim ahli yang berpengalaman sehingga *output* dan *outcome*-nya dapat dirasakan perusahaan baik pada peningkatan kinerja dan produktivitas, maupun peningkatan daya saing perusahaan secara berkesinambungan.

BAB V

PRAKTIK LAPANGAN

Muhadi, MA.

STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah, Jakarta

A. Pendahuluan

Di dalam setiap industri, organisasi atau institusi apa pun pasti memiliki sumber daya manusia yang berfungsi untuk mendukung segenap kebutuhan dan keberlangsungan perusahaan itu. Komposisi dan kebutuhan sumber daya manusia pada setiap institusi berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Hal ini dipengaruhi oleh banyak hal, di antaranya adalah besar kecilnya institusi, banyak dan sedikitnya beban perusahaan, tingkat kerumitan sebuah pekerjaan, wilayah atau jangkauan kerja perusahaan, bidang usaha perusahaan, kebutuhan tenaga manusia dan lain sebagainya.

Ada perusahaan dengan kapasitas besar yang memiliki susunan organisasi yang sangat rapi, profesional, berjenjang dan memiliki jumlah sumber daya manusia yang sangat banyak. Di sisi lain, ada juga perusahaan yang dibuat dengan komposisi SDM yang sangat sederhana karena keterbatasan sumber daya manusia, keuangan, wilayah kerja dan lain sebagainya. Di antara keduanya ada perusahaan yang memiliki jumlah dan komposisi SDM

yang variatif. Semua itu disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, kebutuhan dan *opportunity* yang tersedia.

Sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan disusun pada tingkatan atau jenjang tertentu sesuai dengan komposisi yang dibutuhkan. Selain itu, jenjang SDM juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menggaji, menyiapkan fasilitas yang melekat pada tugas dan kewajibannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah upaya pengembangan SDM dalam melaksanakan perencanaan, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan, pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional di sebuah organisasi atau perusahaan. Bagian SDM bertanggung jawab untuk mengurus kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan SDM. Tim MSDM bertugas untuk menjadi penghubung antara manajer maupun karyawan seperti Menengahi konflik, meyelesaikan perselisihan dan memberikan jawaban berdasarkan kebijakan prosedur. Dengan adanya tim MSDM yang baik ini maka pekerjaan dalam sebuah perusahaan akan berjalan secara efisien dan efektif. (Evila Yolanda Putri, dkk, 2022, Jurnal EKOBIS).

Menurut Handoko sebagaimana dikutip Evila Yolanda, dkk disebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan

maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat (Evila Yolanda Putri, dkk, 2022, Jurnal EKOBIS).

Definisi ini menggambarkan bahwa manajemen SDM merupakan faktor penting untuk diterapkan dan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi setiap perusahaan.

Selain SDM yang disusun secara berjenjang, ada juga sumber daya manusia yang dikelompokkan ke dalam divisi-divisi atau *cluster* tertentu. Pengelompokan itu bertujuan untuk mempermudah koordinasi, supervisi dan evaluasi sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, pengelompokan juga berkaitan dengan kesamaan tugas yang harus diselesaikan dalam satu divisi. Dengan demikian, kerjasama bisa terjalin dengan baik dan rapi. Semua divisi yang ada itu bertujuan untuk mendukung keberlangsungan perusahaan.

B. Pengertian Praktik Lapangan

Praktik lapangan merupakan upaya menerapkan semua konsep manajemen sumber daya manusia yang telah disusun tim manajemen SDM terhadap semua jajaran SDM yang ada di dalam perusahaan. Semua konsep yang telah dibangun, dirancang dan ditetapkan sebelumnya kemudian diterapkan secara riil dalam lapangan agar bisa berfungsi sesuai dengan yang visi, misi dan target perusahaan.

Dalam praktik lapangan, konsep manajemen SDM akan digunakan sebagai acuan memilih atau menetapkan

SDM yang akan dilibatkan. Bisa juga berfungsi untuk menempatkan SDM yang sudah ada pada posisi yang tepat di dalam perusahaan. Konsep manajemen SDM juga akan digunakan untuk menata gerak, langkah dan pemikiran dari semua SDM yang ada agar sesuai dengan standar dan target yang dikehendaki oleh pihak manajemen. Dengan demikian diharapkan semua SDM yang ada bisa berjalan secara bersamaan, terukur dan simultan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

C. Waktu Praktik Lapangan

Praktik lapangan di dalam manajemen SDM bisa dilakukan setiap saat sesuai dengan kebutuhan perusahaan terhadap sumber daya manusianya. Praktik lapangan juga bisa dilakukan berdasarkan situasi dan kondisi tertentu yang memerlukan penerapan praktik lapangan atau untuk melakukan peninjauan kembali terhadap pelaksanaan manajemen SDM yang telah berjalan.

Praktik lapangan bisa dilaksanakan pada awal. Maksudnya praktik lapangan bisa dilaksanakan pada saat perusahaan baru berdiri/membuka usaha. Bisa juga diartikan penerapan praktik lapangan dilakukan pada awal sumber daya manusia masuk sebagai salah satu bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan praktik lapangan di awal ini berfungsi untuk menerapkan konsep manajemen SDM pada saat melakukan rekrutmen sumber daya manusia. Dengan demikian konsep manajemen bisa dijadikan sebagai acuan atau kriteria terhadap calon sumber

daya manusia yang akan masuk apakah sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau tidak. Dengan adanya acuan ini, maka penerimaan SDM akan memiliki standar yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Praktik lapangan juga bisa dilaksanakan di tengah. Maksudnya penerapan praktik lapangan dilakukan pada saat perusahaan sudah berjalan atau dilakukan terhadap sumber daya manusia yang telah ada di dalamnya. Kita mengetahui bahwa di dalam sebuah perusahaan, seringkali sumber daya manusianya mengalami dinamika-dinamika. Dinamika bisa ke arah positif, bisa negatif, seperti pengurangan karyawan, dinamika politik internal perusahaan, dinamika faktor eksternal perusahaan dan lain sebagainya. Dari berbagai dinamika inilah yang seringkali menyebabkan terjadinya pergeseran standar kerja atau standar hasil dari perusahaan. Oleh karena itu, perlu ada penerapan praktik lapangan.

Pelaksanaan praktik lapangan di tengah ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap pola kerja sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Bisa juga praktik lapangan ini digunakan untuk meningkatkan grade atau target kerja SDM yang ada di dalam perusahaan. Bisa juga praktik lapangan dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM dengan harapan lebih produktif dan memberikan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan.

Praktik lapangan juga bisa dilaksanakan di akhir. Maksudnya penerapan praktik lapangan dilakukan pada saat perusahaan sudah mau berakhir atau dilakukan terhadap

sumber daya manusia yang dianggap telah akan berakhir masa pengabdianya. Kita mengetahui bahwa di dalam masyarakat, banyak ditemukan perusahaan-perusahaan yang mengalami kebangkrutan karena berbagai hal. Di dalam perusahaan juga sering ditemukan beberapa SDM yang kemudian harus berhenti atau dihentikan karena terdapat problematika dalam kinerjanya atau ada alasan tertentu.

Pelaksanaan praktik lapangan di akhir ini bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap pola kerja sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, terutama bagi SDM yang dianggap bermasalah, sehingga harus dilakukan pemutusan hubungan kerja. Dengan penerapan ini, alasan pemutusan hubungan kerjanya jadi lebih rasional dan bisa dipertanggung jawabkan.

D. Pemberlakuan Praktik Lapangan

Praktik lapangan ini berlaku untuk semua jajaran sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, mulai dari pimpinan paling atas sampai pihak paling bawah. Tujuannya agar perjalanan roda perusahaan bisa berjalan secara simultan, profesional dan terukur sesuai dengan konsep yang dirancang dan ditetapkan oleh manajemen SDM.

Namun demikian, perlu dipahami bahwa setiap jenjang dan *cluster* kerja memiliki kapasitas, wilayah kerja, tugas dan kewenangan yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan penjelasan yang lebih rinci tentang kapasitas,

wilayah dan tugas pada masing-masing divisi. Inilah yang di dalam suatu organisasi biasa disebut dengan tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) atau dalam istilah lain disebut dengan istilah *job description*. Dengan adanya tupoksi yang jelas ini, diharapkan tidak terjadi tumpang tindih antar divisi/jenjang perusahaan, masing-masing sumber daya manusia mengetahui tugas dan fungsinya, dan yang terpenting semuanya bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perincian tentang praktik lapangan pada masing-masing sumber daya manusia bisa berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Hal ini sangat bergantung dengan banyak hal, diantaranya kultur perusahaan, besar-kecilnya perusahaan, kemampuan perusahaan dalam melaksanakan praktik lapangan, tingkat kemampuan manajemen dalam perusahaan, wilayah atau cakupan kerja perusahaan, dan lain sebagainya.

Semakin besar sebuah perusahaan, biasanya memiliki manajemen yang mapan serta konsep manajerial yang lebih rumit. Hal ini bisa berakibat semakin ketatnya perusahaan dalam melaksanakan praktik lapangan bagi SDM-nya.

Demikian juga penerapan praktik lapangan terhadap personal sumber daya manusia juga berbeda antara satu personel dengan personel lainnya. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya posisi seseorang di dalam perusahaan, hak dan kewenangan seseorang di dalam

perusahaan, cakupan atau wilayah kerja seseorang, tugas dan tanggung jawab seseorang dan lain sebagainya.

E. Pelaksana Praktik Lapangan

Praktik lapangan tidak akan bisa berjalan dengan baik, tanpa ada pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Praktik lapangan ini memerlukan pihak-pihak yang berkompeten untuk melaksanakannya. Pihak yang melaksanakan praktik lapangan ini berfungsi untuk memastikan bahwa konsep manajemen SDM bisa diterapkan dengan baik terhadap semua sumber daya manusianya.

Selain itu, pihak itu juga bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan, apakah praktik lapangan yang ada telah dapat melaksanakan konsep manajemen SDM atau tidak. Jika dalam perjalanannya, konsep manajemen SDM tidak bisa diterapkan dengan baik, tentu ada masalah di dalamnya.

Dengan demikian, pihak ini bisa melakukan evaluasi atau memberikan masukan terhadap konsepnya manajemen SDM-nya atau melakukan evaluasi terhadap sumber daya manusianya untuk disesuaikan dengan konsep manajemen.

Dilihat dari segi pelaksanaannya, praktik lapangan bisa dilakukan oleh berbagai pihak yang ditunjuk oleh perusahaan, di antaranya:

1. Melalui Pimpinan, termasuk dalam kategori ini adalah owner perusahaan, pimpinan divisi, jajaran direksi, dan lain sebagainya.
2. Bisa dilakukan oleh sebuah badan khusus yang menangani sumber daya manusia, misalnya tim manajemen SDM, supervisor yang ditunjuk, dan lain-lain.
3. Bisa juga diserahkan kepada pihak lain (pihak eksternal perusahaan) yang ditunjuk untuk menangani masalah praktik lapangan.

Penetapan pelaksana praktik lapangan ini antara satu perusahaan dengan perusahaan lain bisa terdapat perbedaan. Praktik lapangan bisa berjalan sesuai situasi dan kondisi ada di dalam perusahaan, misalnya, terkait kultur yang biasa berjalan dalam perusahaan, kemampuan perusahaan, sistem manajemen dalam perusahaan dan lain sebagainya.

F. Langkah-Langkah Praktik Lapangan

Untuk melaksanakan praktik lapangan, diperlukan panduan atau tahapan yang tepat sehingga praktik lapangan manajemen sumber daya manusia bisa berjalan secara efektif dan efisien. Dengan adanya panduan ini, diharapkan praktik lapangan bisa berjalan dengan baik. Di antara beberapa langkah yang harus dipersiapkan, di antaranya:

1. Adanya kejelasan konsep manajemen SDM yang akan diterapkan kepada masing-masing sumber

daya manusia. Hal ini penting untuk dilakukan karena kejelasan konsep akan dapat memudahkan pelaksanaan praktik lapangan. Dengan adanya kejelasan konsep manajemen diharapkan tidak akan terjadi kesalahan terhadap penerapan konsep manajemen sumber daya manusia, sumber daya manusia juga tidak akan mengalami kebingungan, pelaksanaannya menjadi lebih efektif dan efisien, dan lain-lain.

2. Adanya kejelasan jenjang atau tingkatan manajemen dalam sebuah perusahaan. Hal ini penting untuk dilakukan karena setiap jenjang atau struktur dalam sebuah perusahaan memiliki tingkat tanggung jawab, kewenangan, hak dan kewajiban yang berbeda. Dengan adanya kejelasan tingkatan ini maka akan mempermudah pelaksanaan praktik lapangan.
3. Adanya kejelasan pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan praktik lapangan. Hal ini penting untuk dilakukan supaya tidak terjadi tumpang tindih pelaksana praktik lapangan. Hal ini tergantung kepada kebijakan tim manajemen sumber daya manusia.
4. Beberapa hal lain yang terkait dengan pelaksanaan praktik lapangan, misalnya aturan-aturan yang diperlukan, berkas atau fasilitas pendukung praktik lapangan, dan lain sebagainya.

Setelah ada kejelasan tentang beberapa hal di atas, maka bisa dilanjutkan untuk melaksanakan praktik lapangan kepada masing-masing sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Tentang urutan dan langkah praktisnya sangat bergantung kepada kebijakan pimpinan tertinggi atau tim manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Bisa berdasarkan urutan yang runut mulai dari pejabat paling atas sampai ke bawah secara berjenjang. Bisa juga dilakukan secara serentak oleh para pelaku praktik lapangan sesuai SOP yang ada. Masing-masing langkah memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

G. Kendala dalam Praktik Lapangan

Di dalam menerapkan konsep manajemen SDM dalam sebuah perusahaan terkadang akan menemui beberapa kendala di lapangan. Beberapa kendala tersebut yang kemudian mengharuskan penerapan konsep manajemen SDM itu bisa mengalami fleksibilitas-fleksibilitas. Fleksibilitas penerapan konsep manajemen SDM disebabkan karena banyak faktor baik di dalam perusahaan atau di luar perusahaan, misalnya:

1. Bisa jadi sumber daya manusia yang ada (yang baru masuk atau yang telah ada) tidak memenuhi kriteria ideal konsep manajemen SDM, sehingga harus dilakukan langkah fleksibilitas. Fleksibilitas yang dimaksud bisa berkaitan dengan tingkat idealitas konsep manajemen dalam SDM, bisa juga berkaitan dengan target ideal dalam SDM. Sebagai contoh, dalam melakukan rekrutmen SDM baru, ternyata peserta yang masuk tidak ada satu pun yang memenuhi standar idel konsep yang ada. Maka, mau tidak mau

perusahaan harus melakukan fleksibilitas dalam target ideal penerimaan SDM.

2. Bisa jadi sumber daya perusahaan yang lain (selain SDM) tidak memenuhi standar kebutuhan SDM yang ada, misalnya fasilitas perusahaan, keuangan, dan lain lain. Hal ini yang kemudian menyebabkan perusahaan harus menurunkan great konsep manajemen SDM yang telah ada sebelumnya.
3. Bisa jadi faktor eksternal perusahaan yang menghendaki adanya fleksibilitas di dalam penerapan manajemen SDM di lapangan. Sebagai contoh perusahaan kompetitor memiliki sumber daya manusia dan sumber daya yang lebih tinggi dari perusahaan kita. Dalam kondisi yang demikian, perusahaan kita harus melakukan upaya meningkatkan daya produksi, pelayanan dan lain sebagainya. Contoh lainnya adalah adanya kondisi cuaca atau lingkungan yang berubah dan tidak sesuai dengan ekspektasi awal ketika penyusunan konsep manajemen SDM. Hal ini juga bisa menyebabkan terjadinya fleksibilitas dalam penerapan konsep SDM dalam perusahaan.
4. Faktor lain yang mengharuskan perusahaan melakukan fleksibilitas dalam penerapan konsep manajemen SDM.

Berbagai faktor ini sangat mempengaruhi konsep manajemen sebuah perusahaan. Bisa berdampak baik, bisa juga berdampak buruk. Untuk menghindari efek buruk bagi perusahaan, maka konsep manajemen yang ada di

dalam perusahaan, kadang kala harus dilakukan upaya fleksibilitas.

Dengan adanya praktik lapangan ini, bisa diketahui apakah konsep manajemen sumber daya manusia yang dibuat dan diterapkan selama ini masih relevan dengan sumber daya manusia yang tersedia atau tidak. Dalam realitanya, seringkali konsep sumber daya manusia yang dibuat harus menyesuaikan dengan realitas lapangan, sehingga harus dilakukan upaya fleksibilitas dalam konsep manajemen SDM.

BAB VI

PELATIHAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Ahmad Muhajir Algadri, M.Si.
STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah, Jakarta

A. Pendahuluan

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Pelatihan merupakan upaya meningkatkan kemampuan jangka pendek sedangkan pengembangan merupakan upaya peningkatan kompetensi karyawan untuk persiapan mengembangkan tanggungjawab yang lebih tinggi di masa mendatang.

Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan – tujuan organisasi. Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide-ide cemerlang. Keterampilan dan kemampuan yang dapat memberikan

hasil maksimal, seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Pelatihan menjadi lebih penting daripada sebelumnya karyawan yang harus beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih secara terus menerus dengan tujuan untuk memelihara dan memperbaharui kapabilitas mereka.

Pelatihan yang ada saat ini dalam organisasi telah berevolusi secara signifikan selama satu dekade terakhir perubahan-perubahan tersebut tercermin dalam sejumlah cara yang akan didiskusikan berikut.

Daya saing dan pelatihan organisasional semakin banyak pemberi kerja yang menyadari bahwa melatih sumber daya manusia adalah vital, pelatihan membantu daya saing organisasional dengan membantu retensi karyawan.

Pelatihan sebagai sumber penghasilan beberapa organisasi telah mengidentifikasi bahwa pelatihan dapat menjadi sumber penghasilan bisnis. Manfaat lain dari adanya pelatihan meningkatnya kepuasan dan kesetiaan pelanggan seiring bertambahnya pengetahuan mereka mengenai cara penggunaan produk dan jasa yang dibeli, jadi pelatihan ini juga membantu mempertahankan pelanggan dan meningkatkan penjualan di masa depan.

Integrasi dari kinerja pada pekerjaan pelatihan dan pembelajaran kinerja pada pekerjaan pelatihan dan pembelajaran karyawan harus diintegrasikan agar menjadi

efektif. Pertama karena intervensi-intervensi pelatihan secara progresif bergerak lebih dekat dengan pekerjaan dengan tujuan untuk mencapai pembelajaran “langsung” maka hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan menjadi Vital.

Kedua, organisasi sedang mencari pengalaman pelatihan yang lebih otentik oleh karena itu lebih efektif dengan menggunakan masalah masalah bisnis nyata untuk meningkatkan pembelajaran karyawan. daripada memisahkan pengalaman pelatihan dan konteks kinerja pada pekerjaan aktual, para pelatih memasukkan masalah bisnis sehari-hari sebagai sebagai contoh pelajaran nyata dari tugas dan skenario-skenario pelatihan.

B. Pengertian Pelatihan Pengembangan SDM

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020).

Menurut Jackson et al (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

Sedangkan menurut Mondy & Martocchio (2016), pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen

SDM yang fokus pada perencanaan karier dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja, serta penilaian.

C. Konsultasi Pelatihan dan Kinerja

Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasional. Hal ini terjadi secara paling efektif Ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan Konsultasi Kinerja (*performance consulting*) adalah proses di mana seorang pelatih internal atau eksternal terhadap organisasi, dan pelanggan organisasional bekerja Bersama untuk meningkatkan kinerja yang dapat mendukung tujuan bisnis.

Konsultasi kinerja membandingkan hasil dan kinerja organisasional yang diharapkan dan yang sesungguhnya. Setelah perbandingan ini dibuat, konsultasi kinerja mengambil pendekatan multiaspek pada masalah-masalah kinerja. Hal ini dilakukan dengan:

1. Berfokus pada identifikasi dan penanganan *penyebab mendasar* dari masalah kinerja.
2. Mengetahui bahwa interaksi dari faktor-faktor individual dan organisasional memengaruhi kinerja karyawan.
3. Mendokumentasikan tindakan dan prestasi dari orang-orang berkinerja tinggi dan membandingkannya dengan tindakan dari orang-orang yang kinerjanya biasa-biasa saja.

Tanpa memandang apakah pelatih berasal dari internal perusahaan atau merupakan konsultan pelatihan dari luar, sebuah pendekatan konsultasi kinerja memandang bahwa pelatihan tidak dapat secara otomatis memecahkan setiap masalah kinerja karyawan. Malahan, pelatihan harus dipandang sebagai potongan dari sebuah “kumpulan pemecahan” yang lebih besar. Misalnya, beberapa masalah kinerja karyawan mungkin dapat dipecahkan dengan menciptakan program pelatihan untuk karyawan, sedangkan situasi-situasi lainnya mungkin membutuhkan perubahan-perubahan kompensasi atau desain pekerjaan.

Skenario berikut mengilustrasikan pendekatan konsultasi kinerja. Anggaplah bahwa Anda adalah spesialis pelatihan SDM dalam perusahaan farmasi besar dan seorang manajer pemasaran menghubungi Anda untuk membahas mengenai pengadaan program pelatihan untuk para staf penjualan. Selama enam bulan terakhir, manajer tersebut telah memerhatikan bahwa penjualan rekening baru telah menurun dan meminta Anda untuk mengembangkan program pelatihan baru menggunakan komunikasi tegas dan keterampilan penjualan yang berbeda.

Daripada hanya mengembangkan program pelatihan, penggunaan cara konsultasi kinerja dapat mengumpulkan lebih banyak informasi mengidentifikasi; 1) penyebab-penyebab mendasar dari kemerosotan penjualan rekening baru akhir-akhir ini, 2) berbagai faktor individual para penjual dan organisasional yang mengakibatkan kemerosotan, dan 3) alasan utama adanya kesenjangan antara penjual

berkinerja tinggi dengan penjual berkinerja lebih rendah dalam daerah spesifik tersebut. Semua informasi ini akan membantu menentukan apakah *pelatihan apa pun* (sedikit banyak pelatihan keterampilan komunikasi yang tegas) akan memainkan peran dalam memecahkan masalah peningkatan kinerja terintegrasi atau tidak. Mungkin perubahan dalam rencana kompensasi insentif penjualan telah berakibat dalam penekanan pada rekening yang ada, atau mungkin perubahan dalam penugasan teritorial penjualan telah menyebabkan masalah. Apa pun penyebabnya, sebuah pendekatan konsultasi kinerja yang disesuaikan dan komprehensif dibutuhkan untuk mencapai akar dari penurunan penjualan tersebut.

D. Mengintegrasikan Tanggung Jawab Pelatihan

Satu dari implikasi paling penting dalam pendekatan konsultasi kinerja adalah bahwa para anggota staf SDM dan pelatih bekerja sebagai rekan manajer operasional untuk mengintegrasikan pelatihan yang mendukung kinerja karyawan secara individual maupun organisasional. Di mana unit SDM bertindak sebagai sebuah sumber bantuan ahli dan koordinasi dari pelatihan. Unit tersebut beroperasi dengan pandangan jangka panjang terhadap pelatihan dan pengembangan seluruh organisasi dibandingkan manajer-manajer operasional secara individual. Perbedaan tersebut, khususnya, sangat nyata pada tingkat-tingkat bawah organisasi.

E. *Chief Learning Officer*

Untuk menegaskan pentingnya pelatihan, sejumlah organisasi telah menciptakan posisi-posisi yang diberi nama *Chief Learning Officer* (CLO) atau *Chief Knowledge Officer* (CKO). Tetapi, perlu dicatat bahwa peran dari CLO tidak hanya sebuah posisi baru yang digelembungkan dari posisi seorang direktur pelatihan. Di samping itu, CLO berfungsi sebagai pemimpin strategis yang menghubungkan pembelajaran dan pengetahuan melalui pelatihan untuk karyawan-karyawan secara individual dan organisasi kepada kapabilitas-kapabilitas bisnis strategis yang dibutuhkan di seluruh organisasi. Menurut Direktur dari Motorola *University*, CLO harus menunjukkan tingkat kenyamanan yang tinggi dalam bekerja dengan dewan direktur dan tim manajemen puncak, sebuah catatan keberhasilan dalam menjalankan beberapa jenis unit bisnis, dan sebuah pemahaman dari teknologi serta proses dari pembelajaran dewasa. Jika hal-hal tersebut dimiliki, maka para CLO lebih mungkin untuk mengambil bagian dalam mengembangkan rencana-rencana strategis untuk organisasinya.

F. Pelatihan Strategis

Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strateg pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetin untuk organisasi. Hal ini

secara mendasar berarti bahwa intervensi pelatihan dan pembelajaran harus didasarkan pada rencana strategis organisasional dan usaha perencanaan SDM. Pelatihan strategis juga secara tidak langsung menyatakan bahwa profesional-profesional SDM dan pelatihan harus dilibatkan dalam perubahan dan perencanaan strategis organisasional dengan tujuan untuk mengembangkan rencana pelatihan dan aktivitas yang mendukung keputusan-keputusan strategis manajemen puncak. Jadi, pelatihan yang efektif akan membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif.

Pelatihan adalah strategis jika; (1) mengembangkan kapabilitas mendasar dari para pekerja, (2) mendorong kemampuan beradaptasi pada perubahan, (3) memajukan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi, (4) menciptakan dan menyebarkan pengetahuan baru di seluruh organisasi, dan (5) memfasilitasi komunikasi dan fokus. Pikirkan mengenai contoh dari sekelompok manajer yang menghadiri sesi pelatihan di mana produk baru yang hebat dari perusahaan sedang didiskusikan, dan manajer-manajer tersebut mengembangkan berbagai cara kreatif untuk menjangkau sasaran pelanggan sasaran yang akan mendapat manfaat dari produk-produk baru tersebut.

G. Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis

Untuk memahami bagaimana menghubungkan pelatihan dan strategi-strategi bisnis, ada gunanya terlebih dulu kita memahami beberapa konsep strategi

bisnis dasar. Sebuah *strategi bisnis pemimpin biaya rendah* berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan berfokus pada biaya rendah dari produk atau layanan perusahaan, dibandingkan dengan pesaing (misalnya: *Wal-Mart, Bicipens, dan Southwest Airlines*). Sebaliknya, perusahaan dengan sebuah strategi bisnis diferensiasi mencoba membuat produk atau layanan mereka berbeda dalam hal kualitas, pelayanan luar biasa, teknologi baru, atau kekhususan yang diterima (misalnya: produk *Maytag*, mobil *Mercedes*, dan jam tangan *Rolex*).

Implikasi utama dari strategi-strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktivitas pelatihan untuk mendukung strategis bisnis perusahaan. Misalnya, jika sebuah perusahaan mencoba menonjolkan dirinya dari kompetisi dalam hal kualitas pelayanan pelanggan, maka pelatihan pelayanan pelanggan yang signifikan akan dibutuhkan untuk mendukung arah strategis perusahaan. Tetapi, jika perusahaan yang lain membedakan dirinya dari kompetisi dengan produk atau layanan yang dianggap oleh pelanggan sebagai hal yang khusus dan unik, maka sumber-sumber daya pelatihan harus dialihkan.

Untuk menjaga karyawan agar tetap mengikuti ide-ide periklanan dan pemasaran terbaru. Misalnya, sebuah toko perhiasan eksklusif yang menjual jam tangan *Rolex* dan perhiasan mahal harus memastikan bahwa karyawannya mendapatkan pelatihan pada semua model, fitur, dan cara kerja dari produk-produk tersebut. Di samping itu, pelatihan dalam cara berpakaian, penampilan, komunikasi,

dan keterampilan hubungan pelanggan khusus juga mendukung strategi-strategi bisnis perusahaan. Skenario-skenario di atas hanyalah dua contoh singkat dari bagaimana pelatihan harus menyejajarkan dirinya dengan strategi-strategi bisnis.

H. Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis

Kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan strategis mengandung empat tingkatan pokok. Masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Mengatur strategi: manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. Merencanakan: perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan.
3. Mengorganisasi: kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasi dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-

intervensi pelatihan. Semua aktivitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.

4. Memberi pembenaran : akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

Terdapat banyak manfaat dari pelatihan strategis. *Pertama*, pelatihan strategic memungkinkan profesional SDM dan pelatihan untuk terlibat secara dekat dengan bisnis, bekerja sama dengan manajer operasional untuk membantu memecahkan masalah-masalah mereka, dan memberikan kontribusi yang signifikan pada hasil. hasil organisasional. Pelatihan strategis juga dapat mencegah profesional SDM dan para pelatih untuk mengejar jenis-jenis alat pelatihan yang bersifat coba-coba, terhebat, atau terbaru. Di samping itu, sebuah pola pikir pelatihan strategis juga mengurangi kemungkinan cara berpikir bahwa pelatihan dapat memecahkan sebagian besar masalah pemberi kerja atau organisasional. Seperti dalam situasi sebelumnya di mana manajer pemasaran percaya bahwa para karyawannya memerlukan pelatihan keterampilan komunikasi yang tegas, adalah hal yang biasa untuk para manajer operasional, profesional SDM, dan pelatih untuk bereaksi terhadap masalah tersebut dengan mengatakan, "Saya membutuhkan sebuah program pelatihan pada X."

Dengan sebuah fokus pelatihan strategis, tanggapannya mungkin menjadi penilaian dari permintaan-permintaan sejenis untuk menentukan pendekatan-pendekatan pelatihan atau non pelatihan yang dapat memecahkan masalah-masalah kinerja tersebut.

I. Proses Pelatihan

Penerapan yang efektif dari pelatihan strategis membutuhkan penggunaan dari sebuah proses pelatihan yang sistematis. Empat tahapan dari proses pelatihan: penilaian, perancangan, penyampaian, dan evaluasi. Penggunaan dari proses seperti ini akan mengurangi kemungkinan terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan serampangan. Diskusi mengenai masing-masing tahapan dari proses pelatihan akan dibahas berikut.

J. Pelatihan Membutuhkan Penilaian

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja yang disebut di awal, adalah penting bahwa faktor-faktor nonpelatihan, seperti kompensasi, struktur organisasi,

desain pekerjaan, dan keadaan-keadaan pekerjaan fisik, juga dipertimbangkan. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Misalnya, dengan melihat pada kinerja dari para staf administrasi dalam departemen penagihan, seorang manajer mengidentifikasi adanya masalah dengan kemampuan pemasukan data dan kibor (*keyboard*) dan percaya bahwa akan mendapat manfaat dari instruksi dalam area ini. Sebagai bagian dari penilaian, para staf melakukan tes pemasukan data kibor untuk mengukur keterampilan mereka. Kemudian, manajer dapat menentukan tujuan untuk meningkatkan kecepatan pemasukan data kibor sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah dari kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria di mana keberhasilan pelatihan dapat diukur, dan hal ini mewakili cara di mana tujuan-tujuan tersebut dibuat spesifik.

BAB VII

PERENCANAAN DAN PEGEMBANGAN KARIR

Dr. Pipin Yosepin, M. Sos.
STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah, Jakarta

A. Pendahuluan

Dalam mengimplementasikan dirinya, individu mengalokasikan sumber daya dirinya untuk kemajuan dalam organisasi yang ditekuninya. Hal ini berhubungan dengan oraganisasi/perusahaan yang juga membutuhkan karyawan atau manusia yang terampil dan berkomitmen untuk membantu mereka mencapai suatu tujuan bisnis. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas sangat dibutuhkan dalam peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karier yang diinginkannya.

Merencanakan karir secara baik akan menentukan kita dalam meraih tujuan karir yang sesuai dengan harapan dan memberikan kontribusi dalam kesuksesan hidup. Jadi sesungguhnya perencanaan karir berdimensi lebih luas dibandingkan dengan pengembangan karir. Perencanaan karir sangat berkaitan dengan perencanaan jangka panjang karyawan itu sendiri yang tidak dibatasi dalam suatu organisasi tertentu.

Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban. Lewat proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan karyawan kearah "*the right on the right place*."

B. Perencanaan Karir

Dwinda (2021) Perencanaan karir telah menjadi topik sentral dalam manajemen sumber daya manusia dan fokus bagi banyak perusahaan yang ingin memastikan kesuksesan jangka panjang.

Perencanaan karir merupakan fenomena penting dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari perencanaan karir adalah untuk membantu karyawan mengembangkan dan mencapai tujuan karir mereka sambil memenuhi kebutuhan organisasi akan personel yang berkualitas.

William dan Keith (1993) Lebih lanjut, beberapa keuntungan keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir pegawai departemen sumber daya manusia merumuskannya sebagai berikut:

1. Menyesuaikan kemampuan pegawai dengan strategi. Menyelaraskan strategi dengan ketersediaan pegawai internal, yaitu bagaimana kita ketahui bahwa suatu strategi membutuhkan ketersediaan pegawai yang

menjadi pelaksana, baik jumlah maupun kualitasnya. Membantu perencanaan karir pegawai tidak lain adalah mengarahkan untuk memudahkan pegawai mencapai tujuan karirnya yang nantinya dibutuhkan dalam menjalankan strategi. Sebagaimana kita ketahui, suatu strategi memerlukan perilaku peran tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu dari pegawai.

2. Meningkatkan supply internal pegawai. Pada saat-saat tertentu akan ada pegawai yang pensiun, meninggal dunia, atau mengundurkan diri secara suka rela atau melalui pemecatan. Perencanaan karir akan menyiapkan pegawai untuk mengisi kekosongan tersebut.
3. Menyiapkan penempatan internasional. Untuk organisasi yang memiliki cabang- cabang di berbagai negara dengan berbagai jabatan penting yang harus diisi, perencanaan karir dapat membantu Nurmasari menyiapkan pegawai dan penempatan yang lebih tepat.
4. Memampukan pegawai untuk bekerja dengan pegawai yang berbeda latar belakangnya. Dengan membantu pegawai dalam perencanaan karir, berarti organisasi akan menyadarkan dan mendidik pegawai akan keberadaan organisasi yang memiliki tenaga kerja yang memiliki berbagai macam latar belakang, dan harapan-harapan organisasi.
5. Mengurangi perputaran kerja. Memberikan perhatian terhadap perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi sebagai akibat

adanya kemungkinan untuk menduduki jabatan yang diinginkan.

6. Menyalurkan pegawai yang berpotensi. Perencanaan karir akan memotivasi pegawai untuk memelihara dan meningkatkan potensinya sebab mereka mempunyai tujuan-tujuan karir secara khusus. Ini tidak hanya untuk mempersiapkan pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong pada masa yang akan datang, tetapi juga dapat mendorong unjuk kerja yang lebih baik pada pegawai yang sedang menjabat saat ini.
7. Mendorong untuk meningkatkan kemampuan. Perencanaan karir tentu saja akan memotivasi pegawai untuk lebih berkembang.
8. Mengurangi penumpukan pegawai. Dengan perencanaan karir yang memungkinkan seseorang untuk naik jabatan akan mengurangi penumpukan karyawan berpotensi yang ada.
9. Memuaskan kebutuhan pegawai. Kesempatan untuk mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, paling tidak disebabkan adanya kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dengan penghasilan yang lebih tinggi pula.
10. Mengurangi atau menghilangkan terjadinya diskriminasi. Perencanaan karir secara implisit akan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai untuk menduduki posisi yang ada dalam organisasi. Hal ini jelas sebab semua pegawai akan

mengetahui semua jalur karir yang dapat ditempuh, mengetahui persyaratan yang diperlukan untuk mencapai satu posisi, dan mendapatkan bantuan untuk perencanaan karir.

C. Langkah-Langkah Perencanaan Karir

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini:

1. Menilai diri sendiri. Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.
2. Menetapkan tujuan karir. Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.
3. Menyiapkan rencana-rencana. Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.
4. Melaksanakan rencana-rencana. Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua

tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

D. Manfaat Perencanaan Karir

Manfaat dengan adanya perencanaan karir, maka sebuah organisasi dapat:

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan dimana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
2. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang. dengan memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
4. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pensiun, berhenti bekerja dan pengembangan.

5. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
6. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karir, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
7. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karir memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan.
8. Mengurangi kelebihan, perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan *subordinate* kunci.
9. Membantu pelaksanaan rencana- rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana- rencana kegiatan yang telah disetujui.

E. Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pengembangan karier meliputi usaha atau proses pengembangan dari diri karyawan itu sendiri, peningkatan sikap karyawan, hingga peningkatan kewenangan serta jabatannya di dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan karir memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam lingkup perusahaan.
2. Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi para karyawan yang berkualitas.
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan berbagai program pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan.
4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam hal promosi jabatan atau mutasi karyawan.
5. Menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan yang dimiliki oleh karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Dengan adanya pengembangan karir, tidak hanya individu karyawan saja yang akan berkembang, tapi perusahaan tempat individu tersebut bekerja pun juga akan turut berkembang ke arah yang lebih baik.

F. Tahap Perkembangan Karir

Agar tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan

untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya:

1. Karier Awal. Tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya. Hambatan-hambatan dalam karier awal (*early career*) diantaranya:
 - a. Frustasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai.
 - b. Adanya penyelia yang tidak kompeten.
 - c. Intensivitas terhadap aspek politis organisasi.
 - d. Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal.
 - e. Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarier.
 - f. Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat.
 - g. Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
 - h. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.
2. Karier Pertengahan. Tahap karier pertengahan (*middle career*) kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan

vasibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.

3. Karier Akhir. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

G. Perlakuan Organisasi terhadap Karyawan

Dari segi pengembangan karier, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu:

1. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
2. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja.
3. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

BAB VIII KOMPETENSI

Dr. Nurfaidah, SE.,M.Si.
PPS STIE – YPUP Makassar

A. Pengertian Kompetensi

Perubahan dunia kini adalah era milenial atau secara globalisasi dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Segala hal menjadi tanpa batas (*borderless*) dengan penggunaan daya komputasi dan data yang tidak terbatas (*unlimited*), karena dipengaruhi oleh perkembangan internet dan teknologi digital yang masif sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Era ini juga akan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia, masalah sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi. Sumber daya manusia berperan menentukan arah dan kemajuan sebuah organisasi.

Di zaman sekarang ini dengan begitu pesatnya perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga setiap individu dituntut untuk dapat menggali segala sumber daya manusia yang dimiliki, untuk dapat menunjang kinerja kita sehingga akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas setiap hari. Bahkan sistem sarana dan prasarana dalam organisasi dapat terus berkembang

dan terus disempurnakan seiring berjalannya waktu, sehingga suatu organisasi dapat berkembang sesuai dengan sumber daya manusia yang ada. Banyak para ahli berpendapat bahwa sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan berhasil atau tidak suatu organisasi dengan kompetensi setiap pegawai yang ada baik pada pemerintah dan perusahaan.

Faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kompetensi dan iklim organisasi. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, sedangkan iklim organisasi yang sehat dapat mendorong keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun pihak pimpinan sehingga dalam rangka menciptakan ketentraman dan kelangsungan usaha kearah peningkatan kinerja pegawai.

Ada beberapa para ahli berpendapat tentang pengertian Kompetensi adalah sebagai berikut:

Istilah "Kompetensi" dalam bahasa Inggris disebut "*Competencies*" atau "*Competence*". Kamus Inggris-Indonesia mengartikan competence sebagai suatu kemampuan atau kecakapan (Wojowarsito dan Poerwadaminta, 2019 : 17). Dalam perkembangan selanjutnya istilah kompetensi ini mulai banyak dipakai orang dalam berbagai penggunaan dengan persepsi

yang berbeda-beda, antara lain adalah penggunaan pada bidang manajemen sumber daya manusia.

Spencer *and* spencer (dalam Sudarmanto, 2021:27) mengatakan, kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Dengan kata lain, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Brian (dalam Sudarmanto, 2021: 25) mendefinisikan kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.

Kompetensi berasal dari kata "*competency*" merupakan kata benda yang menurut Powell (2017:142) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi; dan 2) wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi.

Menurut Stephen Robbin (2017:38) bahwa kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2021:73) sebagai berikut: *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing* Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Amstrong (2018 : 33) mengartikan kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda.

Murphy (dalam Sedarmayanti, 2019:43) mendefinisikan kompetensi adalah bakat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali. Rendahnya kinerja yang masih memerlukan perbaikan tersebut diasumsikan karena adanya beberapa faktor-faktor yang dapat memperbaiki kinerja karyawan, antara lain: keinginan, pengetahuan dan keterampilan, iklim, dukungan dan penghargaan, kompetensi, sikap etika kerja, tingkat penghasilan, dan tingkat pendidikan. Dari setiap faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, terdapat masalah-masalah yang cukup penting untuk disikapi antara lain: kurangnya kemampuan

dan keterampilan pegawai yang masih memerlukan perbaikan dan pelatihan, pemberian motivasi dan dukungan yang kurang/rendah dari pimpinan, kurangnya perhatian pimpinan dalam memperhatikan suasana kekeluargaan, keharmonisan dan kesejahteraan pegawai, kurangnya keinginan dari pegawai untuk berubah agar menjadi lebih baik lagi, dan pimpinan kurang memberi penghargaan kepada pegawainya, pegawai sering menghabiskan waktu kerja dengan melakukan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya, seperti: bermain game online, facebook, mendengarkan musik, dan sebagainya.

Pada dasarnya kemampuan individu untuk ingin lebih maju dan berkembang itu semua datangnya dari kemauan dan keinginan individu untuk banyak belajar, menggali semua potensi yang ada dalam diri sendiri dan yang terutama adalah pengembangan diri lewat peningkatan ilmu pengetahuan. Karena semua itu sangat menunjang dalam peningkatan kinerja sebagai salah satu bentuk perwujudan yang dapat dilihat secara jelas kemampuan diri seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Aspek yang harus dilakukan untuk mewujudkan kompetensi, yaitu kerja keras dan keinginan yang besar untuk mau belajar dan terus belajar tanpa memikirkan hal-hal yang membatasi kita untuk mundur dan tidak ingin berkembang, sebab ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki akan membawakita pada sebuah kesuksesan. Sebagai bentuk tanggung jawab pekerjaan dalam memajukan maka hendaknya kerajinan, loyalitas dan kreatifitas terus ditingkatkan dengan selalu berpikir positif serta

menghilangkan semua kebiasaan buruk seperti: menunda-nunda pekerjaan, malas masuk kantor tetapi hendaknya memiliki suatu kemauan untuk terus berkembang. Jika kita sering menunda-nunda pekerjaan, malas masuk kantor dan tidak memiliki kemauan untuk berkembang maka akan sangat mempengaruhi kinerja kita. Oleh sebab itu dengan berpikir positif demi peningkatan kinerja maka dengan kerajinan, loyalitas, serta kreatifitas dapat meningkatkan kinerja.

Clark (Busro, 2018:25) mengemukakan sebagai berikut *"Competency is a knowledge or know how for doing an effective job."* Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau sepengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif.

Sementara itu, Davis dan Newstrom (Busro, 2018: 25) menjelaskan, *"Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact an ability for need in business via minimizes cost and optimization services to customer more for less."* Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.

Serta, Surya (Busro, 2018: 26) mengungkapkan bahwa kompetensi atau kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan

dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*), kemauan dan kemampuan untuk menanggung resiko (*risk bearing*), dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

B. Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu: Menurut Tannady dalam Oktaviana (2018:49) ada beberapa manfaat dalam kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi

untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu perilaku yang diharapkan dan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

C. Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan. Karena pada dasarnya manusia mempunyai jiwa, jadi tergantung seorang manusia itu sendiri apakah jiwanya selalu diasah untuk menjadi peka terhadap dirinya dan sekitarnya.
2. Keterampilan. Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi. Kecakapan kompetensi dirasa perlu karena pemahaman dan gerak cepat seorang SDM menandakan bahwa SDM tersebut mempunyai kualitas tinggi.

3. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah. Kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.
5. Motivasi. Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.
7. Kemampuan intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut

akan menimbulkan kepekaan dalam seorang sumber daya manusia bekerja. Karena pengetahuannya tinggi.

8. Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi (misi-visi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasi.

D. Ruang Lingkup Kompetensi

Sedarmayanti (2017:217) mengemukakan kompetensi mencakup:

1. Kompetensi teknis pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.
2. Kompetensi konseptual. Kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.
3. Kompetensi untuk hidup dalam kebergantungan. Kemampuan guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

E. Indikator Kompetensi

Menurut Sedarmayanti (2017:211) kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu:

1. Pengetahuan (*knowledge*) informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan.
2. Keterampilan (*skill*) keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kempuan mengemudi.
3. Perilaku (*attitude*) respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

BAB IX

PRODUKTIVITAS

Harry Tripurnama, S.Mn, M.M

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

A. Pendahuluan

Produktivitas dalam bahasa Inggris yaitu '*Productivity*'. Pada dasarnya, *Productivity* berasal dari dua kata yaitu '*Product*' dan '*Activity*'. Jika dijelaskan secara singkat, artinya yaitu kegiatan untuk menghasilkan sesuatu (barang maupun jasa). Produktivitas juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya, tingkat upah, jam kerja, pengalaman dan keterampilan kerja, usia pekerja, pendidikan, pengadaan barang, dan lainnya. Sehingga produktivitas dapat pula dikatakan adalah tingkat efisiensi suatu kegiatan ekonomi dalam menggunakan modal, tenaga kerja atau manusia, dan teknologi untuk menghasilkan output. Dalam dunia ekonomi, produktivitas merupakan aspek yang penting karena bisa menambah input atau output produksi. Pasalnya pertumbuhan pendapatan dapat terjadi akibat meningkatnya produktivitas.

Menurut Tun Ganyang (2018) Produktivitas kerja diartikan sebagai tingkat perbandingan antara hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Keluaran pada umumnya diklasifikasikan menjadi barang dan jasa.

Masukan terdiri dari tenaga kerja, bahan baku, tanah, modal, teknologi, dan keahlian wirausaha.

Lebih Lanjut J.Ravianto (1986) Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan jumlah output yang dihasilkan oleh setiap pegawai selama sebulan. Seorang pegawai dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai lain dalam waktu yang sama.

B. Konsep Produktivitas

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi keorganisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan

pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang.

Tsauri (2014) Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan kedalam unsur berikut:

1. Peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi.
2. Peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.
3. Peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari input atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga kerja dan modal yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila kualitas dari kedua sumber daya tersebut meningkat. Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan.

Disamping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas tenaga kerja.

Tentu saja, produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Namun demikian konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia. Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*) persatuan waktu.

C. Pengertian Produktivitas

Pengertian produktivitas yang banyak dijelaskan oleh ahli-ahli, antara lain :

1. Menurut Peter F Drucker (1973), produktivitas adalah sebuah keseimbangan antara seluruh faktor-faktor yang akan memberikan keluaran yang banyak melalui pengeluaran yang lebih hemat.
2. Menurut Webster (1965), produktivitas adalah sebuah keluaran fisik per uni dari usaha produksi dengan tingkat efektivitas dari manajemen industri dalam

penggunaan fasilitas produksi, serta tingkat efektivitas dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan.

3. Menurut Sinungan (2005), produktivitas sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya.
4. Menurut Sedarmayanti (2009), produktivitas merupakan segala sesuatu keinginan dan upaya dari Manusia untuk dapat meningkatkan kualitas dalam kehidupannya dan penghidupan di segala aspek bidang.
5. Handoko (2011), produktivitas yakni sebuah hubungan antara masukan-masukan dan keluaran-keluaran suatu sistem produktif.
6. Revianto (1985), produktivitas adalah sebuah konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk seorang tenaga kerja.

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Tun Ganyang (2018), produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja terdiri dari tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan,

jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi.

Menurut Sondang P. Siagian (2002) dalam bukunya; produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, antara lain:

1. Perbaikan secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus dimaksudkan bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan terus-menerus, pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat dalam mengelola organisasi dengan baik, Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apabila diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan. Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan semua orang komponen organisasi. Jika secara tradisional ditekankan pentingnya orientasi hasil untuk dianut oleh manajemen, dewasa ini lebih ditekankan lagi orientasi hasil kerja dengan mutu yang semakin tinggi. Hal ini perlu ditekankan karena "kearifan konvensional" (*conventional wisdom*) dalam dunia manajemen hanya menekankan pentingnya mutu produk yang dihasilkan. Padahal mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan

dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi.

3. Pemberdayaan sumber daya manusia. Dapat dinyatakan secara aksiomatis bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi. Tidak ada pilihan lagi bagi manajemen kecuali menerima aksioma tersebut. Memberdayakan sumber daya manusia mengandung berbagai kiat, antara lain:
 - a. Mengakui harkat dan martabat manusia.
 - b. Manusia mempunyai hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain termasuk manajemen yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut.
 - c. Satu kiat yang terbukti ampuh dalam pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.
 - d. Perkayaan mutu kekayaan.
4. Filsafat organisasi. Sesungguhnya titik tolak perumusan etos kerja bersifat filsafat yang pada mulanya dirumuskan oleh para pendiri (*founding father*) organisasi yang bersangkutan. Salah satu bentuknya yang dewasa ini dikenal makin meluas di kalangan

bisnis adalah TQM (*Total Quality Management*) yakni suatu credo manajemen yang menekankan pentingnya pendekatan menyeluruh atau holistik dalam mengelola suatu organisasi. Sesuatu yang menonjol dalam filsafat manajemen tersebut, terdiri dari:

- a. Fokus perhatian pada kepuasan pelanggan.
- b. Pemupukan loyalitas.
- c. Perhatian pada budaya organisasi.
- d. Pentingnya ketentuan formal dan prosedur.

E. Pengukuran Produktivitas

Syarif (1991) Menjelaskan pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi kerja dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan pekerja dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Selanjutnya Syarif menjelaskan tingkat produktivitas kerja yang dapat diukur yaitu:

1. Penggunaan waktu. Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi:
 - a. Kecepatan waktu kerja.
 - b. Penghematan waktu kerja.
 - c. Kedisiplinan waktu kerja.
 - d. Tingkat absensi.
2. *Output* yaitu hasil produksi yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan organisasi. Pengukuran produktivitas

digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran gaji.

3. Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain.

Tsauri (2014) Menjelaskan Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

F. Alat Ukur Produktivitas

Menurut Ravianto (1986), alat pengukuran produktivitas dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

Physical productivity, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (size) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

1. *Value productivity*, yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, *yen*, *won*, dan *dollar*.

Berdasarkan pendapat ini, maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

1. Efisiensi kerja, dalam hal ini efisiensi kerja dapat dilihat dari ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.
2. Produksi, dalam hal ini berkaitan dengan produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan.

Menurut Syarif (1991), Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut:

1. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu.
2. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu.
3. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu.
4. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain.

G. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Tun Ganyang (2018) produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Produktivitas kerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator K4 yaitu kualitas, kuantitas, kontinuitas, dan kehematan:

1. Kualitas, produk yang dihasilkan harus memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan. Divisi riset

dan pengembangan harus terus berupaya melakukan perbaikan di segala bidang. Hanya produk yang berkualitas yang dapat diterima oleh pasar sasaran secara menguntungkan.

2. Kuantitas, tidak hanya kualitas yang baik, tetapi jumlah produk yang dihasilkan harus mencapai target yang ditetapkan. Jika produk yang dihasilkan dan dijual hanya sedikit, maka harga pokok produksi akan menjadi tinggi, dan harga jual akan tinggi pula sehingga tidak mampu bersaing.
3. Kontinuitas, baik kualitas maupun kuantitas produk yang dihasilkan harus terjaga kesinambungannya dalam jangka waktu yang lama dan stabil.
4. Kehematan, indikator yang tidak dapat diabaikan juga bahwa produk yang dihasilkan harus efisien waktu, hemat pemakaian bahan baku dan sumber daya lainnya agar harga pokok produksi rendah.

H. Peningkatan Produktivitas Kerja

Sebuah perusahaan atau sistem produksi lainnya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya.

Kombinasi-kombinasi kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bantuan faktor-faktor produktivitas internal dan eksternal. Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direfleksikan dalam sumber pokok, yakni manusia dan bahan-bahan atau melalui:

1. Tenaga kerja.
2. Manajemen dan organisasi.
3. Modal pokok, bahan mentah.

Guna mencapai efisiensi, produktivitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain Ravianto (1986):

1. Peningkatan pendidikan. Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal.
2. Perbaikan penghasilan dan pengupahan. Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan produktivitas yang rendah.
3. Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi. Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibanding dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

4. Peningkatan kemampuan pimpinan. Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

BAB X

PENILAIAN KINERJA DAN PRESTASI KERJA

Ika Yulistiana, S.E., M.M., M.Si.
STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyah Jakarta

A. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja, dalam bahasa Inggris dikenal dengan *performance appraisal*, adalah hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Rivai (2015) menyampaikan bahwa penilaian kerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang berkaitan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2017), penilaian kerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Setiap perusahaan memiliki standar penilaian kinerja karyawan yang berbeda-beda. Indikator dan standar yang digunakan juga berbeda disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Umumnya penilaian kinerja dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja karyawan bertujuan:

1. Agar karyawan mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian yang dilakukan.

2. Agar karyawan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan atau menerima bonus.
3. Agar karyawan dapat mengukur kompetensi dari keterampilan yang dimiliki.
4. Agar karyawan dapat mengidentifikasi kebutuhan Pendidikan dan pelatihan yang menunjang karir.
5. Agar karyawan merasa termotivasi dalam perkembangan kariernya.
6. Sebagai forum diskusi antara karyawan dengan manajemen perusahaan.

Dari pernyataan tersebut jelas dinyatakan bahwa penilaian kinerja sangat penting dalam keberlangsungan karier karyawan. Setiap karyawan berhak mendapatkan penilaian. Penilaian tersebut memberikan hak seluas-luasnya bagi karyawan untuk menunjukkan potensi dirinya dengan maksimal sehingga memiliki kesempatan untuk dipromosikan atau di demosikan.

Proses menilai karyawan dapat dilakukan pada periode-periode tertentu, sehingga yang bersangkutan dapat mengetahui hasilnya. Pada umumnya periode tersebut mencakup *MidYear*, yang pelaksanaannya dari awal tahun hingga tengah tahun; *EndYear*, dilakukan dari pertengahan tahun hingga akhir tahun; dan *Full Year*, yakni penilaian yang dilakukan dari awal tahun hingga akhir tahun. Pemilihan periode penilaian tergantung pada kepentingan perusahaan.

Indikator kinerja karyawan yang dapat dijadikan dasar penilaian antara lain:

1. Tepat waktu. Penilaian kinerja yang berkaitan dengan waktu berkaitan dengan *deadline* pekerjaan yang harus dipenuhi. Ketepatan waktu berkaitan dengan waktu kehadiran dan waktu menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang hadir tepat pada waktu yang ditentukan menunjukkan performa yang baik. Semakin singkat waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, menunjukkan efektivitas kerja karyawan tersebut.
2. Bertanggung jawab. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan menjadi indikator penting dalam bekerja. Karyawan yang dapat menunjukkan tanggung jawab akan pekerjaannya memperlihatkan bahwa peran yang dimiliki karyawan tersebut dapat dijalani dan bisa dipastikan bahwa karyawan tersebut cocok pada posisinya.
3. Kuantitas dari hasil kerja. Pada umumnya, kuantitas hasil kerja berkaitan dengan target yang harus dicapai dalam waktu harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Target perusahaan yang dikonversi dalam ukuran kuantitas umum digunakan sebagai indikator kinerja karena bisa dikonversi ke dalam bentuk angka.
4. Kualitas kerja. Membahas tentang kualitas pasti berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan kompetensi karyawan. Tiga komponen kualitas tersebut harus satu kesatuan dalam diri karyawan sehingga dapat dikategorikan sebagai karyawan

yang memiliki kualitas kerja baik, yang sesuai standar perusahaan.

5. Karakter. Beberapa perusahaan menetapkan satu indikator tentang karakter yang dimiliki karyawan harus sesuai dengan budaya kerja yang ada. Kesesuaian tersebut menyebabkan jarang ada *turn over* karyawan, sehingga menghemat dalam perekrutan karyawan baru.
6. Perilaku. Perilaku atau *attitude* yang ada pada perusahaan biasanya tercantum dalam peraturan sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan. Hal ini dituangkan dalam kontrak kerja yang disepakati Bersama. Semakin baik perilaku karyawan, secara langsung dapat berpengaruh terhadap kelangsungan karier pada perusahaan tersebut.
7. Inisiatif. Inisiatif dalam hal pekerjaan berkaitan dengan ide-ide baru dalam proses penyelenggaraan perusahaan.

Penilaian kerja dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, yang menurut Rachmawati (2008:126) antara lain:

1. Penilaian yang berorientasi. Metode ini cenderung melihat kembali pilihan yang sudah diambil oleh karyawan dan tidak dapat diubah lagi. Tujuannya adalah untuk memperoleh *feedback* dari upaya yang telah dilakukan. Artinya komitmen kinerja yang dilakukan karyawan dibuktikan dengan hasil yang dicapai.

2. *Rating scale*. Penilaian karyawan yang menggunakan metode skala rendah hingga tinggi, misalnya jelek, kurang baik, cukup, baik, sangat baik; dan dilakukan berdasarkan pendapat dari pemberi nilai. Metode *rating scale* membandingkan hasil pekerjaan dengan faktor kriteria yang penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Penilaian ini mudah dilakukan, dapat diterapkan pada banyak karyawan, dan tidak membutuhkan banyak biaya.
3. *Critical incident method*. Penilaian dengan mengukur perilaku baik maupun buruk yang dilakukan karyawan saat menghadapi waktu kritis saat dalam pekerjaan. Penilaian ini dilakukan melalui observasi langsung, mencatat perilaku dan tanggal terjadinya perilaku tersebut.
4. *Field review method*. Pada metode ini, bagian kepegawaian akan turun langsung ke tempat kerja untuk menilai dan memberikan *feedback*.

B. Prestasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara menurut Moenir (2005:148), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan

atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan. Bisa disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam mencapai suatu prestasi dalam kinerja, karyawan secara intrinsik akan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

1. Kemampuan. Kemampuan diartikan sebagai kesanggupan, kecakapan, atau kemahiran. Kemampuan (*ability*) tercipta secara natural dan dimiliki sejak lahir. Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*). Kemampuan *reality* diperoleh dengan belajar dan berlatih.
2. Motivasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah mencapai tujuan kerja. Motivasi biasanya terbentuk dari *attitude* karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Seorang karyawan harus siap dan mampu secara mental dan fisik, mampu mencapai tujuan dan target kerja yang direncanakan, serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama kolega antar karyawan.

Beberapa faktor yang dijadikan standar prestasi kerja menurut Moenir (2005:9) antara lain:

1. Kualitas kerja, meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja, meliputi output yang dihasilkan.

3. Keandalan, berkaitan dengan instruksi, kemampuan inisiatif, kerajinan, tanggung jawab terhadap pekerjaan.
4. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekerjaan serta kerjasama.

Penilaian prestasi kerja sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Dengan adanya penilaian tersebut, karyawan bisa merencanakan kariernya dengan baik dan mendapatkan promosi. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja dapat dijadikan pertimbangan menentukan promosi karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2007:264) tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian seperti penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan secara optimal mungkin, sehingga dapat direncanakan arah kariernya.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan dari segi kinerja karyawan.
6. Karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat meningkatkan potensi sesuai kebutuhan.

7. Sebagai atasan, dapat lebih memperhatikan dan mengenal karyawannya sehingga dapat memberikan motivasi.
8. Hasil penilaian dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan bidang kepegawaian.

Sementara itu, manfaat dari adanya penilaian prestasi kerja menurut Sedarmayanti (2007:264) adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil bagi setiap karyawan.
3. Memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Sebagai penyesuaian kompensasi.
5. Memberikan promosi dan demosi.
6. Mendiagnosis kesalahan konsep kerja.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

C. Prosedur dan Proses Penilaian

Menurut Sedarmayanti (2007:274), prosedur penilaian dilakukan dengan cara:

1. Bagian kepegawaian mengirimkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada setiap pejabat yang memiliki karyawan dalam lingkungan pengawasan dan bimbingannya disertai pedoman dalam memberi nilai.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja karyawan, bisa dilaksanakan secara periodik.

3. Setelah menilai dan mengis daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka daftar diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda menyetujui penilaian.
4. Apabila karyawan yang dinilai keberatan atas penilaian atasannya, maka dia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang logis, keberatan diajukan kepada atasan pejabat penilai melalui hirarki jabatan dalam jangka waktu tertentu sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pekerjaan tersebut.
5. Pada tahap yang sama karyawan yang dinilai wajib mengembalikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada pejabat penilai selambat-lambatnya dalam batas waktu tertentu sejak tanggal diterima daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.
6. Apabila karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian, maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada atasan pejabat penilai tanpa catatan perbaikan.
7. Apabila karyawan yang dinilai keberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada atasan pejabat penilai dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai.
8. Atasan pejabat penilai memeriksa daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah disampaikan kepadanya.

9. Apabila pimpinan pejabat penilai mendapatkan alasan yang logis, maka pimpinan pejabat penilai dapat melakukan perubahan nilai yang telah dibuat.
10. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan berlaku sejak setelah ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai, dan dari pimpinan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat diubah.
11. Apabila bagian personalia melihat adanya kejanggalan dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran penilaian.

Langkah-langkah dalam proses penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2007:275) :

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian. Tujuan dalam melakukan penilaian kinerja harus jelas sehingga mempermudah dalam proses perancangan materi penilaian. Misalnya: promosi karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan analisa jabatan.
3. Memeriksa tugas yang dijalankan. Penilai memeriksa tugas yang diberikan kepada setiap karyawan sudah dilaksanakan sesuai dengan pedoman deskripsi jabatan atau belum.
4. Menilai. Setelah memeriksa tugas, penilai memberikan nilai untuk setiap unsur jabatan yang diperiksa.

5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Pada tahap akhir, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian dan bila perlu bisa mengajukan keberatan hasil penilaian.

BAB XI

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Ijang Muharam, M.M.

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

A. Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang tersangkut atau berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa disuatu perusahaan. Pihak yang paling berkepentingan atas keberhasilan perusahaan dan berhubungan langsung sehari-hari adalah pengusaha atau manajemen dan pekerja. Di samping masyarakat itu juga mempunyai kepentingan, baik sebagai pemasok faktor produksi yaitu barang dan jasa kebutuhan perusahaan, maupun sebagai masyarakat konsumen atau pengguna hasil-hasil perusahaan tersebut. Pemerintah juga mempunyai kepentingan langsung dan tidak langsung atas pertumbuhan perusahaan, antara lain sebagai penerima pajak. Dalam pengertian sempit, hubungan industrial diartikan sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja (*management employees relationship*).

Ruang lingkup hubungan industrial menyangkut seluruh aspek dan permasalahan ekonomi, social, politik, budaya, dan lain-lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam hubungan antara pekerja, pengusaha dan

pemerintah. Yang termasuk dalam aspek permasalahan hubungan industrial, antara lain: syarat-syarat kerja; pengupahan; jam kerja; jaminan sosial; keselamatan dan kesehatan kerja; Masalah organisasi pekerja; Penyelesaian keluhan kesah/perselisihan; sikap/perilaku satu sama lain; membina keserasian; peraturan dan persyaratan kerja; kesepakatan kerja bersama; undang-undang ketenagakerjaan; bipartite dan tripartite.

B. Perkembangan Hubungan Industrial

Ada 4 (empat) variabel utama dalam sistem hubungan industrial, yaitu:

1. Lembaga resmi.
2. Pola dari status dan kekuasaan.
3. Pengembangan karir pekerja.
1. Perilaku pekerja dalam kelompok.

Ada 3 (tiga) subjek utama sebagai pelaku-pelaku dalam hubungan industrial, yaitu:

1. Buruh dan organisasinya.
2. Pimpinan perusahaan dan organisasinya.
3. Wakil-wakil pemerintah.

Perkembangan sistem hubungan kerjasama dalam suatu perekonomian sebagai dasar terbentuknya sistem hubungan industrial dibagi dalam beberapa tahapan, yakni:

1. Tahap masyarakat *primitive*. Tahap ini merupakan tahap awal dari tumbuhnya system hubungan industrial. Semua anggota masyarakat dari sebuah suku atau marga aktif dalam bekerja sehari-hari dan antar anggota dapat berkomunikasi secara alami, sederhana dan orang per orang. Pola status dan kekuasaan pada tahap ini bervariasi sesuai pandangan masyarakat sebatas marga tersebut.
2. Tahap masyarakat pertanian. Anggota masyarakat sudah mengenal bercocok tanam dan sedikit beternak. Pola status dan kekuasaan pada tahap ini majikan disebut tuan, dan pekerja disebut pelayan. Status dan kekuasaan pada tahap ini umumnya terpusat pada raja dan bangsawan beserta keluarganya. Modal utama adalah hak milik tanah (tuan tanah).
3. Tahap masyarakat pengrajin. Masyarakat pertanian telah mampu mengembangkan keterampilannya sebagai pengrajin. Semula mereka sebagai pengrajin bebas atau tidak memiliki keterikatan dalam suatu hubungan kerja. Selain pemerintah, pekerja turut berperan dalam mengatur tata kerja dan hubungan antar pengrajin.
4. Tahap masyarakat industri. Masyarakat pada tahap ini dipengaruhi oleh revolusi industri, dimana terjadi perubahan besar-besaran dari proses produksi yang bersifat *home industry* menjadi proses produksi *industry* atau pabrik.
5. Tahap pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam tahap ini, pertumbuhan dan perkembangan serikat

buruh dan asosiasi pengusaha senantiasa berubah, serta hubungan kerja dan/atau hubungan industrial semakin kompleks.

C. Pihak-pihak yang Berkepentingan dalam Hubungan Industrial

Berikut akan dijelaskan pihak-pihak yang berkepentingan dalam hubungan industrial, yaitu pekerja, pengusaha, serikat pekerja dan organisasi pengusaha.

1. Pekerja (buruh atau labor). Secara definitif, buruh dapat diartikan sebagai orang yang bekerja di bawah perintah orang lain, dengan menerima upah, karena melakukan pekerjaan di perusahaan. Istilah buruh saat ini diganti dengan istilah pekerja. Pekerja adalah setiap orang yang melakukan pekerjaan, baik dalam hubungan pekerjaan maupun di luar hubungan pekerjaan.

Pekerja memiliki beberapa kepentingan dalam perusahaan, yaitu:

- a. Kesempatan kerja;
- b. Sumber penghasilan;
- c. Sarana melatih diri, memperkaya pengalaman;
- d. Meningkatkan keahlian/keterampilan kerja;
- e. Tempat mengembangkan karir;
- f. Aktualisasi keberhasilan dengan mencapai puncak karir.

Ditempat kerja, setiap orang selalu berupaya meniti karirnya secara bertahap mulai dari pangkat dan jabatan yang rendah hingga pangkat dan jabatan yang lebih tinggi.

2. Pengusaha. Istilah “pengusaha” digunakan untuk istilah “majikan”. Secara *definitive*, pengusaha adalah seseorang yang dengan bebas mempekerjakan orang lain (pekerja) dengan memberi upah untuk bekerja pada perusahaannya. Setiap pengusaha mempunyai kepentingan langsung, dan oleh karena itu selalu berupaya untuk meningkatkan keberhasilan dan menjamin kelangsungan perusahaan.
3. Serikat pekerja (serikat buruh atau labor *Union*). Pada dasarnya antara pekerja dan pengusaha bukanlah dua kekuatan yang memiliki perbedaan kepentingan, tetapi justru sebaliknya, mereka saling membutuhkan dan harus bekerja sama untuk dapat mencapai tujuan yang sama, yaitu kesejahteraan bersama. Salah satu perwujudan dari upaya itu adalah dibentuknya suatu organisasi para pekerja, yaitu serikat pekerja.
4. Organisasi pengusaha. Organisasi pengusaha adalah suatu wadah kesatuan para pengusaha yang ikut serta untuk mewujudkan kesejahteraan social dalam usaha melalui kerjasama yang terpadu dan serasi antara pemerintah, pengusaha dan pekerja. Salah satu organisasi pengusaha di Indonesia adalah Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia), berbentuk badan hukum, bersifat demokratis, dan memiliki kegiatan-kegiatan dalam lingkup social ekonomi,

khususnya dalam bidang hubungan industrial dan ketenagakerjaan.

D. Hubungan Industrial dalam Peraturan Ketenagakerjaan

Hubungan industrial di negara Indonesia telah diatur dalam undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, hal tersebut diatur di bab XI tentang hubungan industrial. Dalam ketentuan umum disebutkan bahwa masing-masing pihak yaitu pemerintah, pekerja/buruh dan serikat pekerja/buruh serta pengusaha dan organisasi pengusahanya mempunyai fungsi masing-masing.

Pemerintah mempunyai fungsi menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruhnya mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya. Pengusaha dan organisasi pengusahanya mempunyai fungsi menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis, dan berkeadilan.

Hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana:

1. Serikat pekerja/serikat buruh.
2. Organisasi pengusaha. Pengusaha berhak membentuk dan menjadi anggota organisasi pengusaha.
3. Lembaga kerja sama *bipartite*.
4. Lembaga kerja sama *tripartite*. Lembaga kerja sama *tripartit* terdiri dari unsur pemerintah, organisasi pengusaha, dan serikat pekerja/serikat buruh.
5. Peraturan perusahaan.
6. Perjanjian kerja bersama.
7. Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Pelaksanaan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan dalam mewujudkan hubungan industrial merupakan tanggung jawab pekerja/buruh, pengusaha, dan pemerintah.
8. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Penyelesaian perselisihan hubungan industrial wajib dilaksanakan oleh pengusaha dan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh secara musyawarah untuk mufakat. Dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial tersebut, Undang-Undang No 2 tahun 2004 menetapkan mekanisme secara berurut sebagai berikut: penyelesaian bipartit, penyelesaian tripartit, dan penyelesaian melalui Pengadilan Hubungan Industrial.

E. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

1. Perundingan *bipartit*. Perundingan *bipartit* adalah perundingan antara pengusaha (gabungan pengusaha) dan pekerja (serikat pekerja) dalam satu perusahaan yang berselisih. Pada prinsipnya, ketika terjadi perselisihan, kedua pihak pertama-tama wajib mengupayakan penyelesaian melalui perundingan secara musyawarah untuk mencapai mufakat. Tidak mencapai kesepakatan, maka perundingan bipartit dianggap gagal. Upaya penyelesaian berikutnya yang bisa ditempuh adalah Perundingan Tripartit.
2. Perundingan *tripartit*. Perundingan *tripartit* adalah perundingan antara pekerja dan pengusaha dengan melibatkan pihak ketiga sebagai fasilitator dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Perundingan tripartit bisa tiga acara yaitu mediasi, konsiliasi dan arbitrase.
3. Mediasi. Mediasi dilakukan untuk kasus perselisihan hak, perselisihan kepentingan, PHK, maupun perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan. Penyelesaian dilakukan dengan cara musyawarah yang ditengahi oleh mediator. Mediator berasal dari kantor instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan kabupaten/kota.

Jika dalam mediasi tercapai kesepakatan maka dibuat perjanjian bersama yang ditandatangani para pihak dan disaksikan mediator. Kesepakatan tersebut kemudian didaftarkan di Pengadilan Hubungan

Industrial pada pengadilan negeri di wilayah hukum para pihak mengadakan perjanjian bersama.

Apabila perjanjian bersama tidak dilakukan oleh salah satu pihak, maka pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi kepada Pengadilan Hubungan Industrial pada pengadilan negeri di wilayah perjanjian bersama didaftarkan untuk mendapat penetapan eksekusi.

Namun, jika melalui mediasi tidak tercapai kesepakatan, maka mediator akan mengeluarkan anjuran tertulis dan para pihak juga harus memberikan jawaban tertulis kepada mediator untuk menyetujui atau menolak anjuran tertulis tersebut. Jika tidak memberikan tanggapan, maka dianggap menolak anjuran tertulis.

Apabila para pihak menyetujui anjuran tertulis dari mediator, maka dalam waktu paling lambat 3 hari kerja, mediator membantu para pihak membuat perjanjian bersama dan didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Sedangkan, apabila para pihak atau salah satu pihak menolak anjuran tertulis dari mediator maka pihak yang merasa dirugikan dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

4. Konsiliasi. Mekanisme konsiliasi dapat dilakukan untuk penyelesaian perselisihan kepentingan, PHK dan perselisihan antar serikat pekerja dalam satu

perusahaan. Pendekatan ini tidak bisa digunakan untuk menyelesaikan perselisihan hak. Dalam konsiliasi, para pihak yang berselisih berunding dengan difasilitasi konsiliator.

Siapa yang dapat menjadi konsiliator perselisihan hubungan industrial? Konsiliator tersebut harus terdaftar pada kantor instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan kabupaten/kota. Konsiliator hanya dapat menangani kasus yang berada di wilayah kerjanya. Para pihak perlu mengajukan permintaan penyelesaian secara tertulis kepada konsiliator yang ditunjuk dan disepakati.

Jika melalui konsiliasi tercapai kesepakatan, maka dibuat perjanjian bersama dan didaftarkan di Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri di wilayah hukum para pihak yang mengadakan perjanjian.

Apabila tidak tercapai kesepakatan, maka konsiliator akan mengeluarkan anjuran tertulis, yang harus dijawab dijawab oleh para pihak yang berselisih. Jawaban dari anjuran tersebut adalah apakah setuju atau tidak setuju. Jika para pihak setuju maka akan dibuatkan perjanjian bersama dan didaftarkan di Pengadilan Hubungan Industrial.

Sedangkan jika para pihak atau salah satu pihak menolak anjuran tertulis maka dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

5. Arbitrase. Arbitrase adalah penyelesaian perselisihan di luar Pengadilan Hubungan Industrial melalui kesepakatan tertulis para pihak yang berselisih untuk menyerahkan penyelesaian perselisihan kepada arbiter. Keputusan dari arbiter bersifat final dan mengikat para pihak.

Pendekatan arbitrase dapat digunakan untuk perkara perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan. Perselisihan hak dan perselisihan akibat PHK tidak bisa diselesaikan melalui mekanisme arbitrase.

Untuk menggunakan pendekatan arbitrase, para pihak yang berselisih membuat perjanjian arbitrase dan memilih arbiter baik tunggal maupun majelis. Penunjukan arbiter harus dilakukan secara tertulis.

Perselisihan hubungan industrial melalui arbitrase wajib diselesaikan dalam jangka waktu 30 hari sejak penunjukan arbiter. Apabila dalam jangka waktu 30 hari belum bisa menghasilkan keputusan, waktunya bisa diperpanjang selambat-lambatnya 1 x 14 hari kerja, atas kesepakatan para pihak.

Proses penyelesaian perselisihan melalui arbitrase dimulai dengan mendamaikan para pihak. Jika terjadi kesepakatan, maka akan dibuat akta perdamaian. Jika tidak maka diteruskan pemeriksaan hingga dikeluarkan putusan.

Putusan arbitrase mempunyai kekuatan hukum yang mengikat para pihak serta bersifat final dan tetap.

Putusan arbitrase tersebut kemudian didaftarkan di Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri di wilayah arbiter menetapkan putusan. Jika putusan arbitrase tidak dilaksanakan, maka pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi di Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri. Perlu diketahui bahwa putusan arbitrase dapat diajukan permohonan pembatalan (kasasi) ke Mahkamah Agung paling lambat 30 hari kerja sejak diputuskan, dengan alasan:

- a. Surat atau dokumen yang diajukan dalam pemeriksaan, setelah putusan dijatuhkan, diakui atau dinyatakan palsu;
- b. Setelah putusan diambil ditemukan dokumen yang bersifat menentukan, yang disembunyikan oleh pihak lawan;
- c. Putusan diambil dari tipu muslihat yang dilakukan oleh salah satu pihak dalam pemeriksaan perselisihan;
- d. Putusan melampaui kekuasaan arbiter hubungan industrial; atau
- e. Putusan bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Namun demikian, jika perselisihan telah diselesaikan melalui arbitrase maka tidak dapat diajukan lagi ke Pengadilan Hubungan Industrial.

6. Penyelesaian Pengadilan Hubungan Industrial

Apabila upaya tripartit melalui mediasi dan konsiliasi gagal, para pihak bisa menyelesaikannya ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Pihak yang berselisih dapat mengajukan gugatan perselisihan ke Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri. Untuk mengajukan gugatan, penggugat harus menyertakan dokumen:

- a. Risalah penyelesaian melalui mediasi atau konsiliasi;
- b. Nama lengkap dan alamat atau tempat kedudukan para pihak;
- c. Pokok-pokok persoalan yang menjadi perselisihan atau objek gugatan;
- d. Dokumen-dokumen, surat-surat dan hal-hal lain yang dianggap perlu oleh penggugat.

Setelah gugatan diajukan, selanjutnya akan dilaksanakan pemeriksaan oleh hakim dan akan diputus perkara perselisihannya.

BAB. XII

HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN

Subagiyo, SKM, M.M.

Universitas Marsekal Suryadarma Jakarta

A. Hubungan Ketenagakerjaan

Hubungan kerja adalah hubungan (hukum) antara pengusaha dengan pekerja/buruh (karyawan) berdasarkan perjanjian kerja. Dengan demikian hubungan kerja tersebut adalah merupakan sesuatu yang abstrak, sedangkan perjanjian kerja adalah sesuatu yang konkrit, nyata. Dengan adanya perjanjian kerja, maka akan lahir perikatan. Dengan perkataan lain perikatan yang lahir karena adanya perjanjian kerja inilah yang merupakan hubungan kerja. Menurut UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, unsur-unsur hubungan kerja terdiri dari adanya pekerjaan, adanya perintah dan adanya upah (Pasal 1 angka 15 UUK).

Dalam praktik sehari-hari ada beberapa kelompok yang terkait sehubungan dengan Ketenagakerjaan. Kelompok tersebut adalah pekerja, pengusaha, organisasi pekerja, dan pemerintah:

1. Pekerja / buruh / karyawan. Dalam kehidupan sehari-hari masih terdapat beberapa peristilahan mengenai pekerja. Misalnya ada penyebutan : buruh, karyawan atau pegawai. Terhadap peristilahan yang demikian,

Darwan Prints menyatakan bahwa maksud dari semua peristilahan tersebut mengandung makna yang sama; yaitu orang yang bekerja pada orang lain dan mendapat upah sebagai imbalannya. Istilah pekerja secara yuridis baru ditemukan dalam Undang-undang No. 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan yang dicabut dan diganti dengan Undang - Undang No. 13 Tahun 2003 yang membedakan antara pekerja dengan tenaga kerja. Dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 angka 2 disebutkan bahwa : tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Pengertian ini jelaslah bahwa pengertian tenaga kerja sangat luas yakni mencakup semua penduduk dalam usia kerja baik yang sudah bekerja maupun yang mencari pekerjaan (menganggur). Usia kerja dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 minimal berumur 15 tahun (Pasal 69).

2. Pengusaha/majikan. Sebagaimana halnya dengan istilah buruh, istilah majikan ini juga sangat populer karena perundang-undangan sebelum Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 menggunakan istilah majikan. Dalam Undang-undang No. 22 tahun 1957 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan disebutkan bahwa Majikan adalah "orang atau badan hukum yang mempekerjakan buruh".

Perundang-undangan yang lahir kemudian seperti Undang-undang No. 3 tahun 1992 tentang Jamsostek,

Undang-undang No. 14 Tahun 1969 tentang Pokok Pokok Ketenagakerjaan, Undang-undang No. 25 tahun 1997 yang dicabut dan diganti dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan menggunakan istilah pengusaha.

3. Organisasi pekerja/buruh. Kehadiran organisasi pekerja dimaksudkan untuk memperjuangkan hak dan kepentingan pekerja, sehingga tidak diperlakukan sewenang-wenang oleh pihak pengusaha. Keberhasilan maksud ini sangat tergantung dari kesadaran para pekerja untuk mengorganisasikan dirinya, semakin baik organisasi itu, maka akan semakin kuat. Sebaliknya semakin lemah, maka semakin tidak berdaya dalam melakukan tugasnya. Karena itulah kaum pekerja di Indonesia harus menghimpun dirinya dalam suatu wadah atau organisasi.

Pengertian ketenagakerjaan menurut Undang-Undang No. 13 tahun 2003 bukan hanya sebatas kegiatan pada masa kerja saja, menurut peraturan tersebut ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja sebelum, dan sesudah masa kerja. Tenaga kerja yang dimaksud disini didefinisikan sebagai setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan yang menghasilkan barang atau jasa yang berguna bagi dirinya sendiri ataupun masyarakat secara umum. Peraturan tersebut juga mengatur tentang tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia syarat penting yang dimiliki warga asing adalah memiliki visa kerja.

Hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha berlangsung selama pekerja masih mengikatkan dirinya untuk bekerja, dan hubungan kerja dapat berakhir setelah pekerja tidak lagi mengikatkan dirinya untuk bekerja, sehingga hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha tidak selamanya dapat berlangsung.

B. Serikat Pekerja

Serikat pekerja (*union*) adalah sebuah organisasi yang berunding bagi para karyawan menyangkut upah, jam kerja, dan syarat serta kondisi kerja lainnya peran serikat pekerja adalah :

1. Menciptakan tingkat solidaritas yang tinggi dalam satu kesatuan diantara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan serikat pekerjanya, serikat pekerja dengan manajemen.
2. Menyakinkan anggotanya untuk melaksanakan kewajibannya disamping haknya diorganisasi dan diperusahaan, serta pemupukan dana organisasi.
3. Dana organisasi dibelanjakan berdasarkan program dan anggaran belanja yang sudah ditetapkan guna kepentingan peningkatan kemampuan dan pengetahuan pengurus untuk bidang pengetahuan terkait dengan keadaan dan kebutuhan ditempat kerja termasuk pelaksanaan hubungan industrial.
4. Sumber daya manusia yang baik akan mampu berinteraksi dengan pihak manajemen secara rasional dan objektif.

Serikat pekerja adalah merupakan organisasi perkumpulan para pekerja atau buruh yang memiliki tujuan untuk melindungi hak-hak para pekerja. Ia didirikan agar karyawan dapat menyelesaikan masalah terkait pemenuhan hak mereka oleh perusahaan. Pembentukan serikat pekerja di Indonesia juga sudah diatur berdasarkan hukum yang berlaku, khususnya pada Pasal 1 Ayat 17 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Dalam UU tersebut menjelaskan bahwa serikat pekerja merupakan organisasi yang didirikan oleh pekerja dan untuk pekerja. Baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, serta memiliki sifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab demi kesejahteraan pekerja.

Terdapat juga dasar hukum lainnya perihal berdirinya serikat pekerja, yakni pada Undang-undang No. 21 Tahun 2000, Isinya adalah sebagai berikut:

1. Kemerdekaan berkumpul, berserikat, mengutarakan pikiran atau ide secara lisan maupun tulisan merupakan hak segala warga. Maka setiap pekerja berhak akan mendapat kehidupan yang layak, dan punya kedudukan yang sama di mata hukum.
2. Untuk memenuhi kemerdekaan berserikat, buruh memiliki hak untuk membentuk, mendirikan, mengembangkan serikat kerja yang demokratis, terbuka, dan bertanggung-jawab.
3. Dengan terpenuhi hak-hak buruh, diharapkan hubungan industri dapat semakin harmonis, dinamis,

dan adil untuk semua pihak. Pihak perusahaan pun dapat mengoptimalkan bisnisnya tanpa ada kendala soal konflik perusahaan.

Hal yang mendasari terbentuknya serikat ini adalah agar karyawan dapat terpenuhi haknya terkait dengan gaji, jam kerja, hingga lingkungan kerja mereka. Jadi, ketika ada karyawan yang merasa haknya tidak dipenuhi oleh perusahaan, maka serikat pekerja akan membantu mereka untuk menyelesaikannya dengan berbagai cara. Biasanya, bisa dilakukan negosiasi atau mediasi dengan karyawan anggota serikat, hingga perwakilan dari perusahaannya.

C. Dampak Serikat Pekerja

Menurut pasal 1014 ayat 1 undang –undang ketenagakerjaa tahun 2003, setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat terdapat beberapa dampak terkait dengan adanya serikat pekerja antara lain:

1. Dampak monopoli (*monopoly perspective*)

Perspektif monopoli atas serikat pekerja bermula dari premis bahwa serikat karyawan menaikkan upah diatas tingkat upah kompetitif. Seberapa banyak serikat pekerja menaikkan upah adalah bervariasi di seluruh pasar tenaga kerja, industri, jabatan, kelompok demografis dan prosedur estimasi dan data serikat kerja tampaknya berpengaruh positif pula terhadap tunjangan pelengkap (*fringe benefit*). Kemajemukan dampak gaji serikat di semua industri sebagian

disebabkan oleh kemampuan serikat karyawan membawa upah keluar dari kompetisi, Apabila serikat pekerja menaikkan gaji terlalu tinggi di suatu pasar kompetitif, maka mereka mengancam kelangsungan hidup perusahaan dan dirinya sendiri. Upah dapat dibawa keluar dari kompetisi melalui beberapa cara, pertama tuntutan serikat pekerja mungkin relatif tidak sensitive terhadap perubagan upah, yakni para konsumen akan menyerap biaya tenaga kerja yang melambung tanpa mengimbangi dampak pekerja, kedua tingkat organisasi serikat pekerja di dalam suatu pasar tertentu dapat pula mempengaruhi kekuatan monopoli serikat pekerja.

2. Dampak suara kolektif (*colective voice perspective*)

Sebagian besar karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat karyawan. Para karyawan ini mempunyai beberapa pilihan manakala mereka tidak puas dengan pekerjaan, mereka tidak berbuat apa apa mereka dapat berhenti dari pekerjaan atau mereka mengeluh dan mencoba memperbaiki kondisi di seputar mereka disamping itu banyak karyawan yang takut di pecat sehingga mereka menyembunyikan perasaannya. Sebagian karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat pekerja.

Serikat pekerja memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktik-praktik manajerial, perilaku pekerjaan, dan kondisi dasar

pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan atau otoritas pengambilan keputusan manjerial untuk mengendalikan kalangan karyawan. Banyak keputusan personalia penting yang harus di sesuai dengan isi kontrak perjanjian perundingan kerja bersama antara manajemen karyawan. Kemampuan manajemen dalam mengambil keputusan yang tidak mendapat tantangan menyangkut gaji, promosi, transfer, pemecatan dan urusan personalia lainnya seringkali dibatasi secara signifikan di bawah perjanjian perundingan kerja bersama. Hak manajemen boleh jadi merupakan persoalan paling kontroversial dalam hubungan manajemen serikat pekerja

D. Demosi dan Promosi

Demosi merupakan pemindahan posisi pekerjaan menjadi lebih rendah. Perubahan status atau jabatan menuju jenjang lebih rendah didasari atas pertimbangan kemampuan dan prestasi yang menurun dari yang bersangkutan. Sehingga untuk menjawab apa itu demosi maka merupakan kebalikan dari promosi. Undang–Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 menjadi landasan hukum sesuai dengan Pasal 161 ayat (1) dan (2) serta Pasal 92 Ayat (1) dan (2). Belum ada kebijakan spesifik perkara demosi yang termaktub dalam peraturan pemerintah. Perhitungan penurunan jabatan juga bisa dijelaskan pada surat perjanjian kerja antara pengusaha dengan karyawan.

Selain itu terdapat penyebab terjadinya demosi adalah berdasarkan pasal 161 ayat (1) UU No 13 tahun 2003

memaparkan konsekuensi dari kesalahan yang dilakukan oleh pekerja. Buruh/pekerja yang terlibat pelanggaran terhadap perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan dapat dikenakan pemutusan hubungan kerja (PHK), setelah diberikan surat peringatan (SP) pertama, kedua, dan ketiga secara berturut turut.

Sementara pada ayat (2) Undang-Undang tersebut, maksud dari surat peringatan adalah pemberitahuan teguran yang berlaku masing masing paling lama enam bulan atau sesuai perjanjian kerja. Alasan yang melatarbelakangi demosi pekerjaan bisa beragam, namun berhubungan dengan kinerja, etika, kekurangan keahlian (*skill*), tidak memenuhi target, restrukturisasi manajemen perusahaan, mendisiplinkan pegawai, sehingga akibat perusahaan ingin mengurangi jumlah staf pada divisi tertentu.

Beberapa tujuan diberlakukannya demosi pada karyawan disuatu organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menghindari kerugian perusahaan.
2. Memberikan jabatan atau posisi yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan.
3. Memberikan gaji dan posisi yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan.
4. Biasanya, demosi jabatan dilakukan sebagai suatu hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya perlu diturunkan.

Setidaknya ada dua alasan dari demosi itu diberlakukan terhadap karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Adapun alasan dari demosi adalah antara lain:

1. Alasan demosi karena tidak berprestasi atau tidak kompeten sehingga dipindahkan posisinya ke kelas posisi khusus pada jalur karier yang sama atau ke kelas posisi tertentu pada jalur karier di bawahnya (satu level lebih rendah) selama masih tersedia posisi kosong dan kompetensi yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang berlaku.
2. Alasan demosi karena hukuman disiplin berat sehingga dipindahkan posisinya ke kelas posisi khusus pada jalur karier yang lebih rendah, sebagaimana diatur lebih lanjut dalam keputusan direksi tentang peraturan disiplin karyawan.

Menurut Hasibuan (2017:107) promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authorithy*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Menurut Siagian dalam Michael (2015) bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang

tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah kenaikan tingkat jabatan seorang pegawai ke sesuatu jenjang jabatan lebih tinggi dari tugas atau jabatan terdahulu, dan biasanya diikuti dengan kenaikan penghasilan.

Dasar-dasar Promosi Menurut Hasibuan (2017:109) program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman.
2. Kecakapan (*ability*).
3. kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Syarat-syarat Promosi Menurut Sondang P. Siagian dalam Michael (2015) syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.
2. Tingkat pendidikan, ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.
3. Loyalitas dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
4. Kejujuran untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.
5. Tanggung jawab kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.
6. Kepandaian bergaul misalnya jabatan untuk *salesman* adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.
7. Prestasi kerja pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerjanya.

8. Inisiatif dan kreatif untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

Beberapa Jenis-jenis promosi menurut Hasibuan (2017:113) Jenis promosi yang dikenal penulis adalah:

1. Promosi sementara (*temporary promotion*) .
2. Promosi tetap (*permanent promotion*).
3. Promosi kecil (*small scale promotion*).
4. Promosi kering (*dry promotion*).

E. Pemutusan Hubungan Ketenagakerjaan

Menurut UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 angka 25 menjelaskan bahwa "Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha." Peristiwa pemutusan hubungan kerja seringkali menimbulkan permasalahan yang tidak mudah terselesaikan, baik mengenai pengakhiran hubungan itu sendiri maupun akibat hukum dari pengakhiran hubungan kerja. Hubungan antara pekerja dan pengusaha akan terganggu jika salah satu pihak memaksakan kehendak pada pihak lainnya, sehingga pemenuhan kebutuhan ataupun kepentingan salah satu pihak dirugikan.

Dan ketentuan pemutusan hubungan kerja secara khusus juga telah diatur dalam pasal 150-170 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Pemutusan hubungan kerja dengan berakhirnya waktu yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja serta tertuang dalam Undang-Undang RI No. 6 Tahun 2023 Tentang penetapan peraturan pemerintah pengganti UU no 2 tahun 2022 tentang cipta kerja menjadi Undang-Undang Pasal 153 ayat (1,2) menjelaskan pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja kepada pekerja/buruh sedangkan pasal 154 A Ayat (1,2,3) menjelaskan alasan pengusaha melakukan pemutusan hubungan kerja.

Dalam hal pemutusan hubungan kerja terdapat Permasalahan perselisihan terhadap kedua belah pihak dalam sistem kerja. Karena tenaga kerja telah mengetahui dan menyetujui dari awal saat perjanjian kerja tersebut dibuat. Sehingga tenaga kerja telah menerima dan mengantisipasi dirinya untuk menjalani pemutusan hubungan kerja tersebut. Beda halnya pemutusan hubungan kerja yang dilaksanakan secara sepihak, pasti akan menyebabkan perselisihan dan permasalahan hukum, karena dengan dilakukannya pemutusan hubungan kerja sepihak tenaga kerjalah dapat yang menanggung kerugian dengan hilangnya pekerjaan dan sumber penghasilan, yang diakibatkan oleh kebijakan pengusaha yang semena-mena. PHK sepihak adalah salah satu bentuk kebijakan perusahaan dalam melakukan pemutusan hubungan kerja yang tidak didasari dengan isi perjanjian kerja serta alasan-alasan pemutusan hubungan kerja yang telah diatur

dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja bab (5) Bagian Kesatu Pasal 36, 37, 38, 39 menjelaskan Tata Cara Pemutusan Hubungan Kerja oleh sebab itu pemutusan hubungan kerja sepihak tersebut dinilai banyak bertentangan dengan sistem hukum di Indonesia.

Selain itu perselisihan PHK terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai alasan PHK yang berpengaruh terhadap hak-hak normatif pekerja. Tindakan pengusaha melakukan PHK secara sepihak dapat terjadi dikarenakan 2 (dua) alasan yaitu:

1. Pertama, PHK yang didasarkan pada alasan yang terdapat pada diri pekerja/buruh dan
2. Kedua, PHK yang didasarkan pada alasan yang terdapat pada diri pengusaha.

PHK yang dilakukan oleh pengusaha karena alasan pada diri pekerja dikarenakan terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja yang tidak dapat ditoleransi oleh pengusaha. Sedangkan PHK yang dilakukan pengusaha karena alasan pada diri pengusaha disebabkan karena perusahaan mengalami gangguan atau kesulitan sehingga perlu dilakukannya PHK.

DAFTAR PUSTAKA

- Batjo, Nurdin dan Shaleh, Mahadin (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Makassar*. Alsara Timur.
- Kurniawaty (2022). *Konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pradina Pustaka.
- Kusdyah, Ike, Rachmawati (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta*. Andi Offest.
- Mega, Zahera, Utama (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dasar dan Teori*. UNJ Press.
- Poltak, Lijan, Sinambela, 2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Susan, Eri (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Volume 9 Nomor 2.
- Sutrisno, Edi (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana, cetakan ke 9.
- Wayan, Ni, Dian Irmayani (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Deepublish.
- Widianti, Hesti (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sebuah Pengantar untuk Mahasiswa*. PT. Nasya Expanding Management.
- Benefitia, O. (2019). *Etika Manajemen*. Jakarta. blogspot.com/2019/02/etika-manajemen.html.
- Agus, Sunyoto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit IPWI.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja RosdaKarya.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Schuler, R.S dan Walker, J.W, (1990). *Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action*. Organizational Dynamic.
- Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). *Problematisa Seleksi dan Rekrutmen Guru Pemerintah di Indonesia*. Aspirasi: Jurnal Masalah-masalah Sosial, 12(1).
- Caissa, J. F. A. (2022). *Analisis Kebijakan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja pada PT. Web Media Techonlogy Indonesia*. Doctoral dissertation, Universitas Pembangunan Nasional" Veteran" Yogyakarta.
- Deatriani, R., Hidayat, A. R., & Maulida, I. S. R. (2020). *Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani terhadap Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja pada Klinik Rumah Syifa*. Prosiding Hukum Ekonomi Syariah, 6(2).
- Dewi, R., Givan, B., & Winarno, S. H. (2021). *Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Gemala Kempa Daya)*. Jurnal Administrasi Bisnis, 1(1).
- Firmansyah, D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Fungsi dan Peran SDM Perusahaan, Kompetensi Strategis di Industri 4.0*.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Ismail, D. H., & Nugroho, J. (2022). *Kompetensi Kerja Gen Z di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. JIIP - Jurnal

- Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5(4), 1300-1307. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i4.566>.
- MEA, M. H. C. D., & IE, F. (2019). *Analisis Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan Outsourcing*. PT. Nusa Bunga. ANALISIS, 9(2), 1-10.
- Revina, S., Pramana, R. P, Fillaili, R., & Suryadarma, D. (2020). *Systemic constraints facing teacher professional development in a Middle-Income Country: Indonesia's experience over four decades (RISE Working Paper 20/054 Oktober 2020)*. Diakses dari [https:// rise.smeru.or.id/sites/default/files/ publication/RISE_WP-054_Revinaetal.pdf](https://rise.smeru.or.id/sites/default/files/publication/RISE_WP-054_Revinaetal.pdf).
- Shalahuddin, S., Werang, N. L., Suaib, S., Huriati, H., & Kamase, J. (2022). *Peran rekrutmen, seleksi, dan penempatan: analisis kinerja karyawan*. INOVASI, 18(1), 167-175.
- Sofiana, M., Supriyadi, E., Junaidi, A., & Putri, K. A. (2022). *Implementasi E-Recruitment Karyawan Kontrak pada PT Pegadaian Kanwil IX Jakarta 2 di Era Pasca Pandemi Covid-19*. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial (Embiss). 3(1), 108-117.
- Tekkay, A. E., Nelwan, O. S., & ch Pandowo, M. H. (2022). *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Brawijaya Group Indonesia*. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10(1), 1315-1325.
- Utomo, A. N. T. (2022). *Modul Perencanaan Unit Kerja Rekam Medis: Rekrutmen dan penempatan SDM*.
- Widyani, N. M. (2020). *Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 9(11), 3558.

- Yanti, Y., Gunawan, A., & Firdaos, R. (2023). *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai*. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 9(10), 676-688.
- Evila Yolanda Putri¹, Amelia Putri, Aldilla Rahma, Fakhri Mujahid Maolani. *Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungannya Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen. https://www.researchgate.net/publication/364498169_.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development (8th ed.)*. Mc Graw Hill Education.
- Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources (12 ed.)*. Oxford University Press.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition. In IOSR Journal of Business and Management Ver. I (14th ed.)*. Pearson.
- Faustino, Cardoso Gomes. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Fathoni, Abdurahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Handoko, T Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hendry, Simamora. (2001). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Jusuf irianto. (2001). *Tema-tema pokok manajemen sumber daya manusi*. Insan Cendekia.
- Martoyo, Susilo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. BPFE Yogyakarta.
- Mangkuprawira. Sjafri. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. PT. Ghalia Indonesia.
- Moekijat. (1991). *Latihan dan Pengembangan SDM*. Mandar Maju.

- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Nawawi, H. Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjadara Universitas Press.
- Soetjipto, budi W dkk. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books.
- Samsudin, Sadili. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Veithzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Agung, Poerwadarminta, W.J.S. (2019). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2018) *Managing Performance: Performance management in action*. CIPD.
- Becher, Brian F, Mark Huslid and Dave Ulrich. (2021). *The HR Scorecard linking people, strategy and performance*. Harvard Business School Press.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Straubhaar, Joseph & LaRose, Robert. (2021). *Media Now : Communications Media in Information Age (2nd edition)*. Wadsworth Thomson Learning.
- Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rafika Aditama.
- Tannady, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Expert.

- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2017). *Manajemen*. PT. Indeks.
- Spencer and Spencer. (2021). *The Competency Handbook. Volume 1 & 2*. Linkage.
- Powell, D.H. (2017). *Understanding Human Adjustment*. Little, Brown & Company.
- Anoraga, Panji dan Sri Suyati. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Dunia Pustaka Jaya.
- Drucker, Peter F. (1973) *Management: Task , Responsibilities, and Practices*. Penerbit Heinemann.
- Ganyang, Machmed Tun (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Realita*. In Media.
- Handoko, T. Hani. (2011) *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Mahawati, Eni. DKK. (2021) *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Ravianto, J. Produktivitas Dan Manajemen. (1986). *Kumpulan Kertas Kerja. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas*.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas*. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinungan, Muchdarsyah (2005). *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Bumi Aksara.
- Syarif, Rusli (1991). *Produktivitas*. Angkasa.
- Tsauri, Sofyan. (2014). *Manajemen Kinerja - Performance Management*. STAIN Jember Press.

- Umar, Husein. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia.
- Sedarmayanti, Prof. DR. M.Pd. APU. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Refika Aditama.
- Akhmad Fauzi, Rusdi Hidayat Nugroho A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Rusyana, Yus. (1989). *Perihal Kedwibahasaan*. Depdikbud Dirjen Dikti PPLPT.
- Lumban Gaol, Jimmmy. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Simamora, Henry. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang *Ketenagakerjaan*.
- Dessy Anwar. (2002). *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Amelia.
- Lalu Husni. (2010). *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang No. 21 Tahun 2000 tentang *serikat pekerja*.
- Arifudin Muda Harahap. (2020). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan*. Literasi Nusantara Abadi.
- Bambang Hermawan. *Promosi Rotasi dan Demosi*. Buletin Perpustakaan Universitas Islam Indonesia (UII).
- Ferryansah Cahyo Subagyo. (2023) *"Jurnal Perlindungan Hukum Terhadap Tenaga Kerja Yang Mengalami Pemutusan Hubungan Kerja Sepihak Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan"*.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2021 tentang *Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja*.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Syafruddin, MA, M.M.Pd lahir di Bulukumba (Sulawesi selatan), 07 April 1972. Setelah menyelesaikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) lalu hijrah ke Jakarta untuk melanjutkan studi di Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab (LIPIA) Jakarta, cabang Universitas Islam Imam Muhammad Ibn Saud Riyadh Saudi Arabia. Di waktu yang bersamaan juga melanjutkan studi ke Institut Agama Islam Al-Aqidah Jakarta, lulus Sarjana tahun 2000, dan melanjutkan studi ke Pascasarjana pada program Studi Pemikiran Islam konsentrasi Studi Politik Islam pada kampus yang sama, lulus 2006. Setelah tamat S2 dalam rumpun Studi Pemikiran Islam lalu melanjutkan studi pada program studi Magister Manajemen Pendidikan di Sekolah Tinggi Manajemen IMNI Jakarta, lulus 2008. Tahun 2011 melanjutkan studi ke program doktoral Pendidikan Islam di Universitas Ibnu Khaldun Bogor, lulus 2016. Menjadi dosen tetap di STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyah Jakarta sejak 2005. Dan menjabat sebagai Kaprodi Hukum Ekonomi Syariah sejak 2016. Selain itu, juga mengabdikan di LIPIA Jakarta di bagian Akademik sejak tahun 2001. Dan juga menjadi anggota asosiasi dosen kolaborasi lintas perguruan tinggi (DKLPT).



Ilham, M.Kom Lahir di kota Bima propinsi Nusa Tenggara Barat, lahir tanggal 08 bulan Nopember tahun 1980, saya adalah anak keempat dari lima bersaudara, buah dari pasangan Muhammad Said Alatif dan Siti Mariamah. Ilham adalah nama panggilan akrab saya, saya terlahir di

keluarga yang sangat sederhana, Ayah saya seorang wiraswasta, sedangkan Ibu saya bekerja sebagai ibu rumah tangga . Sejak kecil saya selalu di nasehati oleh ibu untuk selalu rajin beribadah, jujur dan baik terhadap sesama. Ibu menjadi sosok yang saya kagumi karena ibulah yang selama ini berjuang merawat dan menjaga saya. Sejak sekolah dasar saya sudah tertarik dengan dunia pendidikan dan ilmu, hal ini terbukti dengan menjadi juara kelas menulis indah di kelas dan di ikutkan lomba-lomba cerdas cermat matematika tingkat sekolah dasar. Kemudian sejak SMP saya juga sering menjadi juara kelas sampai pada masa SMA juga sering menjadi juara kelas. saya ingin menuntut ilmu sampai tingkat tertinggi karena sesuai dengan tuntutan ajaran Islam (tuntutlah ilmu sampai ke negeri Cina) dan juga itu menjadi tuntutan profesi saya sebagai tenaga pendidik (dosen). Saya menjadi dosen sejak tahun 2004 sejak saya lulus sarjana bidang ilmu komputer di UGM dan sekolah master(S2) di Teknik Informatika ITS Surabaya dan Doctoral Ilmu Manajemen Universitas Airlangga sampai dengan sekarang ini tahun 2023 dan berkantor di UIN Sunan Ampel Surabaya program studi

Sistem Informasi Fakultas Sains dan Teknologi. Saya tahu betul tentang dinamika akademik perguruan tinggi salah satunya adalah masalah Tridharma perguruan tinggi yaitu masalah pengajaran. Pengajaran menjadi hal yang penting dalam upaya melakukan transfer *knowledge* antara dosen dan mahasiswa. Seorang Dosen membutuhkan keilmuan yang tinggi untuk melakukan pengajaran. Maka dari itu semua dosen diuntut untuk terus belajar dalam mengembangkan kemampuan atau kompetensi mereka melalui studi lanjut, pelatihan dan sebagainya.



Yoseb Boari, S.E., M.Si lahir di Sorong pada tanggal 24 Agustus 1987. Dia adalah seorang penulis yang telah menghasilkan berbagai artikel yang memberikan wawasan dan pemahaman tentang isu-isu ekonomi dan pembangunan yang relevan. Yoseb menunjukkan minat yang kuat dalam bidang ini sejak awal dan terus mengembangkan pengetahuannya seiring berjalannya waktu. Setelah menyelesaikan pendidikan menengahnya, Yoseb memutuskan untuk melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Kristen Satya Wacana di Kota Salatiga, Jawa Tengah. Pada tahun 2011, ia berhasil meraih gelar Sarjana (S1) dalam bidang ekonomi dari universitas tersebut. Selama studi sarjananya, Yoseb memperoleh pemahaman yang mendalam tentang teori ekonomi dan penerapannya dalam konteks nyata. Ketertarikan Yoseb dalam bidang studi pembangunan semakin berkembang, dan ia

memutuskan untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana di Universitas Kristen Satya Wacana. Pada tahun 2014, ia meraih gelar Magister (S2) dalam bidang Studi Pembangunan. Program studi tersebut memperluas wawasannya tentang isu-isu sosial dan ekonomi yang berkaitan dengan pembangunan, serta mengasah kemampuan analisisnya. Setelah menyelesaikan pendidikan pascasarjana, Yoseb memulai karirnya sebagai dosen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi Ekonomi Pembangunan di Universitas Ottow Geissler Papua. Sebagai seorang dosen, Yoseb berdedikasi untuk mentransfer pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya kepada para mahasiswa, serta terlibat dalam penelitian dan pengembangan dalam bidang ekonomi dan pembangunan.

Selain aktif sebagai dosen, Yoseb juga merupakan seorang penulis yang produktif. Beberapa artikelnya telah dipublikasikan, termasuk *"Berjuang di Antara Peluang: Studi Pada Pedagang Mama-mama Asli Papua di Pasar Remu Kota Sorong,"* yang diterbitkan oleh Satya Wacana University Press pada tahun 2014. Artikel-artikel lainnya mencakup topik tentang peran kelompok usaha nelayan dalam meningkatkan pendapatan nelayan, peran petani dalam meningkatkan ekonomi keluarga, dampak Covid-19 terhadap UMKM (studi kasus pedagang kaki lima di kelurahan VIM), serta pembangunan jembatan Youtefa dan UMKM di Teluk Youtefa Distrik Muara Tami Kota Jayapura. Yoseb Boari adalah seorang penulis yang berdedikasi untuk membagikan pengetahuannya dalam bidang ekonomi dan pembangunan. Melalui karya-karyanya, ia berusaha

memberikan kontribusi positif dalam memahami dan mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh masyarakat terkait dengan pembangunan ekonomi.



Dr. Nurfaidah, SE., M.Si tempat tanggal lahir Palampang, 21 Desember 1967 Ayah H. Andi Muhammad Karaeng Pantunruang (Alm) dan Ibu H. Andi Besse Karaeng Panawang (Alm) memiliki ketertarikan menulis buku kompetensi, hal tersebut membuat penulis memutuskan untuk masuk ke sekolah Menengah Atas SMA Negeri 1 Bulukumba Kabupaten Bulukumba dengan memilih Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan berhasil lulus Pada Tahun 1985 setelah itu penulis melanjutkan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi sarjana Program S1 Program Studi Manajemen dan Keuangan Pada STIE-YPUP Makassar Tahun 1999, kemudian melanjutkan studi ke Jenjang S2 Prodi Manajemen dan Keuangan Pada PPS – UNHAS Makassar Tahun 2005, kemudian melanjutkan studi ke Jenjang S3 Bidang Ilmu Ekonomi konsentrasi Minatan Disertasi Manajemen pada PPS – UNHAS tahun 2016. Kemudian berhasil terpilih Maha Terpelajar, lulus sebagai pengembangan penulisan disertasi dengan Program *Sandwich-Like* Pada *Philippine of University* tahun 2015 di biayai oleh Dikti, kemudian mengikuti oral *presentation* di Tokyo Jepang tahun 2014 dan di Bangkok Thailand tahun 2015 di biayai oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, selain itu penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu

manajemen saat ini mendapatkan amanah sebagai dosen pada PPS STIE–YPUP Makassar dan Berhomebase pada Program Studi Magister Manajemen dan penulis melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dengan berperan aktif sebagai tenaga pengajar, peneliti dan pengabdian kepada masyarakat adapun beberapa penelitian yang telah dilakukan di danai oleh DIPA LLDIKTI Wilayah IX Sulawesi, internal perguruan tinggi, dan Simlitabmas Melalui Dikti.



Harry Tripurnama, S.Mn, M.M., lahir di Jakarta pada tanggal 25 Januari 1964. Merupakan anak ke tiga dari enam bersaudara. Menyelesaikan Pendidikan di SD Darma Bakti Jl. Kebon Kacang Jakarta Pusat, SMP Negeri 18 Jl. Menteng Kecil Jakarta Pusat, SMA Negeri 7 Jl. Merdeka Timur

Jakarta Pusat, S1 Universitas Terbuka Jakarta, dan S2 Universitas Dirgantara Marsekal Suyadarma Jakarta. Pensiunan Assistant Manager HRD pada perusahaan taksi PT Blue Bird. Tbk.



Ika Yulistiana, S.E., M.M., M.Si., Dosen Prodi Pendidikan Islam Anak Usia Dini Sekolah Tinggi Agama Islam Al Aqidah Al Hasyimiyah Jakarta. Lahir di Trenggalek, 16 April 1979. Penulis merupakan praktisi pendidikan bagi anak usia dini dari 2017 hingga sekarang. Pernah bekerja pada

beberapa perusahaan swasta sebelum berkiprah di dunia pendidikan, menjadikan penulis paham bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia yang diterapkan pada setiap perusahaan.



Subagiyo,SKM.MM., Lahir di daerah Lampung, 26 Juli 1978, Sekolah di SPK Depkes Bogor, Lulus pada tahun 1997, berkesempatan Melanjutkan Kuliah S1 di Universitas Respati Indonesia dengan jurusan Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) lulus pada tahun 2014 dan lanjut S2 di Universitas

Dirgantara Marsekal Suryadarma dengan jurusan MSDM, Saat ini Penulis bekerja di Klinik KBN Cakung, sebuah Perusahaan di daerah Jakarta Utara sebagai Koordinator operasional klinik. Penulis mencoba untuk mengembangkan diri sesuai dengan jurusan MSDM dengan mengambil judul tentang Hubungan Ketenagakerjaan.



Dr. H. Ahmad Muhajir Algadri, M.Si lahir di Lombok (Nusa Tenggara Barat), 13 April 1961. Pada tahun 1989 Telah menyelesaikan Pendidikan Strata 1 (S1) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya dengan Program studi Pendidikan Agama Islam. Kemudian merantau ke Jakarta

karena pada tahun 1992 diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama RI. Sejak tahun 1992-1997 menjabat sebagai Staf Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Agama RI. Tahun 1997-2002 menjabat sebagai Staf Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggaraan Haji Kementerian Agama RI. Tahun 2002-2004 adanya Pelantikan pegawai menjadi Kepala Seksi Standarisasi dan Pengaturan pada Direktorat Pengembangan Zakat Wakaf Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggaraan Haji Kementerian Agama RI. Pada tahun 2004-2010 menjabat sebagai Kepala Seksi Materi dan Metode pada Direktorat Pemberdayaaan Wakaf Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggaraan Haji Kementerian Agama RI. Pada 2010-2017 melanjutkan jabatan sebagai Kepala Sub-Bagian Penyuluhan dan kerja sama Wakaf Direktorat Pemberdayaan Wakaf Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama RI. Tahun 2017-2018 menjabat menjadi Kepala Sub-Bagian Dakwah dan hari besar Islam Direktorat Penerangan Agama Islam Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama RI, dan pada tahun 2018-2019 menjadi Kepala Sub-Bagian Pengamanan Aset Wakaf pada Direktorat Pemberdayaan Zakat Wakaf Kementerian Agama RI. Pada tahun 2019 mengajukan mutasi jabatan menjadi Dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta DPK Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah Jakarta. Menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah Jakarta sejak 2018. Dan saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah sejak 2022 sampai dengan sekarang. Dipertengahan jabatan menyempatkan untuk

melanjutkan studi jenjang Strata 2 di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Yappan Jakarta dengan Bidang Studi Administrasi Publik. Tahun 2014 melanjutkan Studi ke Program Doktorat Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta (UNJ), lulus pada 2016.



Muh. Arfah, SE.sy, M.M. lahir di Bantaeng, Sulawesi Selatan, 10 Januari 1987, merupakan putra kedua dari tiga bersaudara, dari Bapak Rasulung dan Ibu Satriani. Menyelesaikan pendidikan SD Muhammadiyah dan Madrasah Ibtidaiyyah Bantaeng lulus tahun 2001, Madrasah Tsanawiyah (MTS) Muhammadiyah Bantaeng lulus tahun 2004, SMA Pajjukukan Bantaeng lulus tahun 2009, dan melanjutkan Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Tiara Jakarta lulus tahun 2013. Kemudian pada tahun 2014 melanjutkan pendidikan S2 Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma Jakarta lulus tahun 2016. Menjadi Dosen tetap di STAI Al-Aqidah Al-Hasyimiyyah Jakarta sejak tahun 2018 hingga saat ini dan juga menjadi anggota asosiasi dosen kolaborasi lintas perguruan tinggi sebagai Editor. Selain kegiatan di kampus, aktif juga membangun usaha makan ringan dengan brand Raja Molen Raja, saat ini sudah terdapat cabang di beberapa kota khususnya di Jabodetabek dengan jumlah cabang 50 outlet Franchise.