

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN



Andi Amang, S.E., M.M Mulyadi, S.E., M.M
Septa Diana Nabella, S.E., M.M Nurmayunita, S.E., M.M

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN

Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan

**Andi Amang, S.E., M.M
Mulyadi, S.E., M.M
Septa Diana Nabella, S.E., M.M
Nurmayunita, S.E., M.M**



PENERBIT CV AZKA PUSTAKA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN

Andi Amang, S.E., M.M,

Mulyadi, S.E., M.M,

Septa Diana Nabella, S.E., M.M

Dan Nurmayunita, S.E., M.M

Editor : Nurjannah, S.Pd

ISBN : 978-623-8323-83-8

Design Cover : Taufik Akbar

Layout : Nurjannah, S.Pd

Ukuran Buku : 14.8x21

Cetakan : Oktober 2023



CV. AZKA PUSTAKA

Email : penerbitazkapustaka@gmail.com

Website: www.penerbitazkapustaka.co.id

Website: www.penerbitazkapustaka.com

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua Kec. Pasaman,

Kab. Pasaman Barat, Sumatera Barat Pos : 26566

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang Memperbanyak Karya Tulis
Ini Dalam Bentuk Apapun Tanpa Izin Penerbit

UU NO. 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
 - ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
 - iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
 - iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran
1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
 2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan inidan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan buku ini dengan judul **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** .

Manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah praktik konservasi, konservasi, transmisi, dan pengelolaan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Departemen ini biasanya bertanggung jawab untuk membuat, menerapkan, dan mengawasi kebijakan yang mengatur karyawan dan hubungan perusahaan dengan karyawannya. Termasuk juga menciptakan struktur organisasi yang ideal untuk dijalankan. Manajemen SDM merupakan suatu divisi yang berpartisipasi dalam mengembangkan potensi karyawan suatu perusahaan sebagai aset bisnis.

Jika aset-aset tersebut dikelola dengan baik dan didukung dengan penggunaan sistem aplikasi SDM yang baik, maka produktivitas karyawan juga akan lebih efektif dan pada akhirnya dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan. Divisi ini akan membekali karyawannya dengan berbagai pengetahuan tentang perusahaan, fasilitas yang dibutuhkan, pelatihan, pelatihan, pelayanan administrasi, dan lain sebagainya. Semua itu dipenuhi oleh manajemen SDM guna mencapai tujuan perusahaan.

Pengelolaan SDM suatu perusahaan berperan untuk memastikan hubungan antara perusahaan dengan seluruh karyawan dan keluarga memiliki solidaritas. Jika terjalin hubungan yang solid antara perusahaan dan karyawannya, maka bisa dipastikan tempat kerja akan kondusif dan meminimalisir terjadinya miskomunikasi.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang ikut serta membantu dalam menyelesaikan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan Tulisan ini dapat menambah wawasan pembaca mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Penulis akan menerima saran-saran yang membangun demi kesempurnaan buku ini.

Jakarta, 23 Oktober 2023

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I HUMAN RESAOURCE DEVELOPMENT	1
A. langkah dan Metode Analisis Jabatan	2
B. Informasi Analisis Jabatan	9
C. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan	12
BAB II KONSEP KARIR.....	20
A. Perencanaan Karir	21
B. Pengembangan Karir	31
C. Mekanisme Perencanaan Karir Pegawai.....	40
BAB III STRATEGI DAN ANALISIS SDM	45
A. Jenis Strategi.....	46
B. Strategi Tingkat Korporasi/Perusahaan	58
C. Manajemen Strategi.....	66
BAB IV PENILAIAN DAN MANAJEMEN KINERJA.....	76
A. Tahapan dalam Penilaian Kinerja	77
B. Penilaian Kinerja: Masalah dan Solusinya	80
BAB V AUDIT SDM.....	88
A. Pengertian Audit SDM.....	89
B. Tujuan Audit SDM.	93
C. Ruang Lingkup Audit SDM.....	94

BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	
SUMBER DAYA MANUSIA	96
A. Pelatihan dan Pengembangan	97
B. Proses Pengembangan Karyawan.....	101
C. Evaluasi Pelatihan dan pengembangan Dumber Daya Manusia.....	115
BAB VII STRUKTUR KERJA MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA	121
A. Peran Sumber Daya Manusia	122
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	123
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	127
BAB VIII KOMPENSASI SUMBER DAYA	
MANUSIA.....	135
A. Pengertian Kompensasi.....	136
B. Penentuan Besaran Kompensasi	138
C. Sistem kompensasi	145
D. Kelayakan Pemberian Kompensasi	161
BAB IX PENGEMBANGAN KARIR.....	171
A. Pengembangan Karir	172
B. Prinsip dalam Pengembangan Karir	182
C. Tahapan Pengembangan Karir.....	192
BAB X PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	194
A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja	195
B. Dampak Pemutusan Hubungan Kerja	196
C. Mekanisme Prosedur PHK.....	197
D. Mekanisme PHK Karyawan Kontrak.....	198
DAFTAR PUSTAKA.....	199
PROFIL PENULIS	202

BAB I

HUMAN RESAOURCE DEVELOPMENT

A. langkah dan Metode Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah suatu metode, prosedur dan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan, berupa: uraian tugas, indikator pekerjaan, pendidikan dan kompetensi yang dibutuhkan, prosedur operasional pelaksanaan pekerjaan, hasil pekerjaan serta kompensasi dan pekerjaan. penilaian. Analisis pekerjaan memberikan informasi berharga bagi perusahaan, termasuk menentukan strategi perekutran, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, desain dan desain ulang pekerjaan, serta perencanaan SDM.

Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan dan mempelajari berbagai informasi terkait pekerjaan operasional dan tanggung jawabnya. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan tentang kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja di mana pekerjaan itu dilakukan.

Analisis jabatan merupakan upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan ditinjau dari kegiatan tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya

agar nantinya dapat menempatkan orang-orang yang tepat, sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pengalamannya dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil analisis jabatan memberikan informasi yang menggambarkan berbagai hal tentang jabatan, yang dapat digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah daftar tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, dan kondisi kerja. Sedangkan spesifikasi pekerjaan merupakan daftar suatu jabatan, meliputi pendidikan, keterampilan, kepribadian dan lain-lain yang sesuai dengan jabatan tersebut.

Berikut pengertian dan pengertian analisis jabatan dari beberapa sumber buku:

Menurut Wirawan (2015), analisis jabatan merupakan kegiatan mengumpulkan informasi terkait jabatan secara sistematis dan teratur, antara lain; mengenai dimensi/fungsi dan indikator kerja, pendidikan dan kompetensi personel yang dibutuhkan, teknologi/peralatan yang dibutuhkan, prosedur operasional pelaksanaan pekerjaan, hasil pekerjaan, kompensasi personel pelaksana dan teknik penilaian kinerja.

Menurut Hasibuan (2011), analisis pekerjaan adalah menganalisis dan merancang pekerjaan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis jabatan akan memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memprediksi pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan di masa yang akan datang.

Menurut Serdamayanti (2010), analisis pekerjaan adalah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan dan kebutuhan sumber daya manusia, serta konteks di mana pekerjaan itu dilakukan. Analisis pekerjaan biasanya melibatkan pengumpulan informasi mengenai karakteristik pekerjaan yang membedakannya dari pekerjaan lain.

Menurut Alwi (2001), analisis pekerjaan merupakan kegiatan penting dalam HRM berupa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang merupakan informasi yang benar-benar diperlukan untuk menentukan strategi rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan

pengembangan, desain dan desain ulang posisi. , dan perencanaan SDM.

Menurut Dessler (2014), analisis jabatan adalah suatu prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas suatu jabatan, serta spesifikasi sumber daya manusia yang sesuai untuk mengisi jabatan tersebut. Analisis pekerjaan menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan (daftar persyaratan pekerjaan) dan spesifikasi pekerjaan (tipe orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan itu).

1. Langkah-Langkah Proses Analisis Jabatan

Menurut Hasibuan (2011), tahapan atau langkah-langkah proses analisis jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kegunaan informasi hasil analisis jabatan berarti analis harus mengetahui dengan jelas untuk apa informasi hasil analisis jabatan digunakan.
- b. Mengumpulkan informasi latar belakang Analis harus mengumpulkan, mengkualifikasi data, dan meninjau informasi latar belakang.
- c. Memilih muwakal jabatan yang akan dianalisis artinya analis harus memilih

beberapa muwakal jabatan yang harus dianalisis.

- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan berarti analis kemudian melakukan analisis pekerjaan yang sebenarnya dengan mengumpulkan data tentang aktivitas kerja, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan persyaratan personel yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, merupakan analisis jabatan yang memberikan informasi tentang sifat dan fungsi pekerjaan.
- f. Menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, analis pekerjaan kemudian menyiapkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.
- g. Meramalkan perkembangan perusahaan, analis juga harus memperhitungkan atau memperkirakan perkembangan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, apakah pengayaan pekerjaan akan diperlukan di perusahaan di masa depan.

2. Metode Analisis Pekerjaan

Pilihan metode dalam analisis pekerjaan harus didasarkan pada tujuan penggunaan informasi tersebut (evaluasi pekerjaan, kenaikan gaji, pengembangan, dll.) dan pendekatan yang paling sesuai untuk organisasi tertentu. Menurut Mondy (2008), ada beberapa metode yang umum digunakan dalam menentukan analisis jabatan, yaitu:

- a. Kuesioner . Kuesioner biasanya digunakan dengan cepat dan ekonomis. Analisis pekerjaan dapat memberikan kuesioner terstruktur kepada karyawan, mengidentifikasi tugas yang mereka lakukan.
- b. Pengamatan. Dengan menggunakan metode observasi, analis pekerjaan mengamati karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi tentang pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin.
- c. Wawancara. Analis mewawancarai karyawan tersebut terlebih dahulu untuk membantunya menjelaskan tugas yang dilakukan. Kemudian, analis menghubungi supervisor

untuk memperoleh informasi tambahan guna memeriksa keakuratan informasi yang diperoleh dari karyawan tersebut dan memperjelas hal-hal tertentu.

- d. Catatan karyawan. Informasi analisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta karyawan untuk menggambarkan aktivitas kerja sehari-hari mereka dalam buku harian atau catatan.
- e. Kombinasi metode. Kombinasi metode seringkali lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan administrasi dan administrasi, analis dapat menggunakan kuesioner yang didukung oleh wawancara dan observasi terbatas. Analis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik sesuai kebutuhan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang akurat.

B. Informasi Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah kegiatan mencatat, mempelajari dan menyimpulkan informasi atau fakta yang berkaitan dengan setiap JABATAN secara sistematis dan teratur, yaitu:

1. Apa yang dilakukan pekerja pada posisi tersebut
2. Apa wewenang dan tanggung jawabnya
3. Mengapa pekerjaan itu harus diselesaikan
4. Bagaimana cara melakukannya
5. Alat dan bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Besarnya upah dan lamanya jam kerja
6. Diperlukan pendidikan, pengalaman dan pelatihan
7. Keterampilan, sikap dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan
8. Dan seterusnya

Informasi diatas dapat diperoleh dari beberapa sumber yaitu:

1. Karya itu sendiri dan buku harianya
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang telah melaksanakan pekerjaan tersebut
4. Atasan langsung pekerja yang bersangkutan

Berdasarkan sumber-sumber tersebut, pengumpulan informasi untuk analisis jabatan ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Mendistribusikan kuesioner (daftar pertanyaan/kuesioner) kepada pemegang jabatan
2. Melakukan wawancara langsung terhadap pekerja yang bersangkutan, orang yang pernah melaksanakan pekerjaan atau atasan langsungnya
3. Melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan kerja atau belajar di buku catatan harian

Informasi yang diperoleh dari Analisis Jabatan ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa poin sebagai berikut:

1. Nama jabatan, lokasi kerja, kisaran gaji
2. Hubungan kerja dan kedudukan dalam organisasi
3. Tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada pemegang jabatan
4. Peralatan dan bahan yang digunakan
5. Kondisi lingkungan kerja dan risiko kerja
6. Persyaratan jasmani, mental, pengetahuan, pendidikan dan lainnya

Analisis pekerjaan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peran dan tanggung jawab suatu posisi. Hasil Analisis Jabatan ini akan memberikan gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing pekerja. Kegunaan atau kegunaan Analisis Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (Organisasi dan Desain Jabatan)
 - a. Persiapan organisasi baru
 - b. Perbaikan organisasi saat ini
 - c. Melakukan peninjauan kembali pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing jabatan
2. Kepegawaian
 - a. Seleksi/penempatan rekrutmen
 - b. Evaluasi pekerjaan (Evaluasi posisi)
 - c. Menyusun jalur karir (Career Planning)
 - d. Mutasi/promosi/rotasi (berkaitan erat dengan c)
 - e. Program pelatihan
3. Manajemen
 - a. Tata Kelola
 - b. Pengaturan/prosedur kerja

Jadi yang sebenarnya dimanfaatkan dari suatu kegiatan analisis jabatan untuk hal atau kegiatan yang disebutkan pada angka 1, 2 dan 3 adalah hasil yang diperoleh dari proses analisis jabatan tersebut. Hasil tersebut tidak lain adalah data pekerjaan yang kemudian disusun secara sistematis dan disusun menjadi informasi pekerjaan. Uraian informasi pekerjaan ini biasa disebut dengan deskripsi pekerjaan.

C. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan merupakan dua hal utama yang perlu dipersiapkan dalam proses analisis pekerjaan. Keduanya membantu menjelaskan persyaratan penting suatu pekerjaan dan kualifikasi yang harus dimiliki pelamar untuk memenuhi tugas tertentu. Sekilas terlihat serupa, namun nyatanya keduanya jelas berbeda. Tak sedikit lowongan kerja yang masih mencampurkan keduanya. Perbedaan yang jelas akan membantu pelamar memahami kemampuan yang diharapkan dari suatu jabatan, membantu perusahaan dalam memilih kandidat yang tepat, dan dapat mengatasi masalah karyawan yang kurang produktif.

Untuk lebih jelasnya mari kita simak Apa itu pembahasannya berikut ini.

1. Pengertian Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi Pekerjaan merupakan uraian mengenai tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, hubungan kerja, dan aspek kerja pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Deskripsi pekerjaan tentu menjadi suatu hal yang penting dalam pekerjaan. Uraian tugas memberikan kejelasan tugas dan tanggung jawab kepada pegawai yang bersangkutan sehingga ia mengetahui apa yang harus ia lakukan untuk organisasi. Elemen deskripsi pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, tujuan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab.

Manfaat deskripsi pekerjaan adalah:

- a. Memperjelas siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dalam organisasi.
- b. Membantu karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya.
- c. Memberikan informasi tentang pengetahuan, pelatihan, pendidikan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan setiap pekerjaan secara lengkap dan obyektif.

d. Menjadi acuan dalam mengevaluasi jabatan dan menyusun struktur gaji.

2. Pengertian Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut dan persyaratan yang dibutuhkan, terutama mengenai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu sesuai dengan uraian pekerjaan yang diminta. Pernyataan tersebut harus mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang dimaksudkan secara efektif. Spesifikasi pekerjaan merupakan alat penting dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan. Spesifikasi pekerjaan yang jelas akan membantu perusahaan memilih kandidat yang tepat, mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.

Penentuan spesifikasi pekerjaan sangatlah penting, hal ini dapat memberikan keuntungan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Ada beberapa elemen umum spesifikasi pekerjaan termasuk pengalaman yang diperlukan,

pendidikan yang diperlukan, sertifikasi atau pelatihan yang diperlukan, dan keterampilan yang diperlukan.

Ada beberapa keuntungan dengan adanya spesifikasi pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

- a. Spesifikasi pekerjaan menyoroti semua rincian spesifik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan terbaik Anda.
- b. Spesifikasi pekerjaan memberi manajer sumber daya manusia batasan dan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kandidat terbaik.
- c. Spesifikasi pekerjaan membantu menyaring CV seluruh pelamar sehingga perusahaan dapat memilih kandidat yang paling sesuai dengan spesifikasi pekerjaan.
- d. Manajer sumber daya manusia dapat menggunakan spesifikasi pekerjaan sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi karyawan dan memberikan pelatihan yang mereka perlukan.
- e. Spesifikasi pekerjaan membantu perusahaan melakukan penilaian kinerja dan promosi.

3. Contoh Deskripsi Pekerjaan Dan Spesifikasi Pekerjaan

Berikut contoh deskripsi pekerjaan untuk posisi manajer pemasaran:

- a. Mengevaluasi dan mengoptimalkan strategi pemasaran dan penetapan harga.
- b. Menganalisis tren pasar dan menyiapkan perkiraan.
- c. Menghasilkan prospek bisnis baru.
- d. Meningkatkan kesadaran merek dan pangsa pasar.
- e. Mengkoordinasikan strategi pemasaran dengan departemen penjualan, keuangan, hubungan masyarakat dan produksi.
- f. Mengembangkan dan mengelola anggaran departemen pemasaran.

Berikut ini contoh spesifikasi pekerjaan untuk mencari calon manajer pemasaran di perusahaan telekomunikasi.

a. Pendidikan

Gelar Sarjana Teknik, Magister Pemasaran dari universitas terbaik dengan Indeks Prestasi Kumulatif minimal 3,50.

b. Pengalaman kerja

Memiliki pengalaman kerja di posisi pemasaran & penjualan minimal 1 tahun (lebih disukai dari industri Telekomunikasi).

c. Keterampilan dan pengetahuan

- 1) Memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan harus mampu memimpin tim.
- 2) Memiliki pengalaman sebelumnya dalam menangani kegiatan dan acara promosi.
- 3) Harus mampu menangani media sosial seperti Twitter dan membantu membangun brand online.
- 4) Memiliki pengalaman dalam mengelola PR dan media.
- 5) Keterampilan analitis yang kuat dan keterampilan pemecahan masalah.

- 6) Harus memahami bisnis, menghasilkan produk inovatif dan meluncurkannya.
- d. Kepribadian dan sikap
 - 1) Berpenampilan rapi.
 - 2) Harus tenang dalam situasi kompleks dan menunjukkan keterampilan kepemimpinan dalam mengelola banyak tim.
 - 3) Harus kuat secara emosional dan harus memberikan hasil tepat waktu.

4. Perbedaan Utama Antara Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Sebelum menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang baik, perusahaan harus memahami perbedaan kedua hal tersebut. Berikut perbedaan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi Pekerjaan	Spesifikasi Pekerjaan
Hasil dari analisis pekerjaan	Hasil dari deskripsi pekerjaan
Menggambarkan pekerjaan	Menggambarkan pemilik pekerjaan
Ringkasan dari apa yang akan dilakukan pelamar setelah terpilih	Pernyataan yang menunjukkan apa yang harus dimiliki seseorang untuk dipilih
Mencakup jabatan, otoritas, jam kerja, tanggung jawab, kisaran gaji, dan lain-lain	Mencakup usia, pendidikan, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, faktor orientasi kerja, dan lain-lain

BAB II

KONSEP KARIR.

A. Perencanaan Karir

1. Pengertian Perencanaan Karir

Dengan kata lain, perencanaan karir merupakan suatu proses yang perlu Anda lalui dalam upaya mencapai tujuan karir yang Anda inginkan. Proses dan tahapan yang perlu dilakukan dalam perencanaan karir bermacam-macam, mulai dari identifikasi, perencanaan, dan implementasi.

Penyusunan perencanaan karir harus disertai dengan persyaratan pendukung yang memadai agar dapat terwujud. Persyaratan tersebut mencakup banyak aspek, antara lain prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi posisi tertentu, bobot pekerjaan, dan lain sebagainya.

Dalam praktiknya, perencanaan karir merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan tidak pernah berhenti. Keberadaannya dapat membantu proses

pembelajaran dan pengembangan diri dalam upaya mencapai karir yang diinginkan.

Melalui perencanaan karir, Anda tidak hanya bisa meraih kesuksesan di bidang karir profesional. Namun, Anda juga akan mendapatkan manfaat lain dalam mengembangkan kepribadian pribadi Anda.

Dalam proses perencanaan karir, ada beberapa tahapan yang perlu Anda lakukan, yaitu:

a. Penilaian Diri

Tahap pertama yang perlu Anda lakukan dalam proses perencanaan karir adalah self-assessment atau melakukan penilaian terhadap diri sendiri. Lakukan evaluasi secara menyeluruh dan mencakup banyak aspek, antara lain passion, sifat pribadi, kebutuhan finansial, gaya kerja, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan lain sebagainya.

Dalam proses ini, Anda harus mengetahui hal-hal apa saja yang menciptakan kedamaian dalam pikiran. Di saat yang sama, kenali juga hal-hal yang dapat mengganggu pikiran Anda. Dengan begitu, Anda bisa mengetahui modal yang Anda miliki demi meraih karir cemerlang di masa depan.

2. Meneliti Potensi Karir

Langkah selanjutnya adalah meneliti karier potensial yang sesuai dengan nilai-nilai Anda. Ada banyak cara untuk melakukan proses penelitian ini. Anda bisa memanfaatkan internet, melakukan wawancara dengan pekerja di sektor industri yang Anda minati, atau mengikuti program magang atau bekerja paruh waktu.

Apapun metodenya, upaya penelitian yang Anda lakukan akan memberikan gambaran singkat tentang potensi karir yang Anda inginkan. Anda bisa mengetahui tugas dan tanggung jawab yang perlu diemban saat menekuni karir ini.

3. Identifikasi Karir

Setelah melakukan riset, Anda bisa mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan masing-masing karier potensial. Data ini juga bisa Andajadikan sebagai upaya menentukan pilihan karier mana yang akan ditempuh.

Dalam prosesnya, Anda perlu memperhatikan berbagai faktor, antara lain potensi pendapatan, tingkat kenyamanan, persaingan karir tersebut, dan lain sebagainya.

Saat mengidentifikasi karier, Anda dapat melakukannya tanpa terbatas pada satu pilihan karier saja. Anda juga dapat mempersiapkan pilihan karir alternatif. Keputusan ini bisa Anda sesuaikan dengan situasi yang Anda hadapi dan pilihan karier yang Anda miliki.

4. Menentukan Tujuan Karir

Tahap terakhir adalah menentukan tujuan karir. Anda harus memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Memiliki tujuan-tujuan ini dapat membantu Anda tetap fokus dalam mengejar karir Anda. Selain itu, Anda perlu menguraikan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

Yang perlu Anda perhatikan adalah memastikan bahwa tujuan yang

diinginkan sudah konkrit. Anda juga perlu menambahkan timeline untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan begitu, Anda bisa melakukan evaluasi ketika mengalami kegagalan dan segera melakukan perbaikan.

2. Tujuan Perencanaan Karir

a. Kepuasan Pribadi

Tujuan pertama dari perencanaan karir adalah mencapai kepuasan pribadi yang berkaitan dengan karir. Fa dari upaya perencanaan karir. Kepuasan tersebut juga dapat menimbulkan perasaan bahagia dan membuat seseorang tidak mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan diri sendiri

Tujuan perencanaan karir berikutnya adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan setiap individu. Anda tidak akan bisa membangun rencana karir yang baik tanpa dibarengi dengan kesadaran diri.

c. Upaya Mencapai Efisiensi Waktu dan Tenaga dalam Karir

Anda juga akan mendapatkan tujuan perencanaan karir berupa efisiensi penggunaan waktu dan tenaga. Perencanaan dapat membantu Anda dalam memilih dan menentukan karir secara sistematis. Bukan berdasarkan trial error yang akan membuang banyak waktu dan tenaga.

d. Sarana Persiapan Karir di Masa Depan

Memiliki rencana dapat membantu Anda mendapatkan karier yang tepat di masa depan. Anda juga dapat menekuni karir ini dengan lebih nyaman dan dapat menjalankan pekerjaan Anda dengan penuh tanggung jawab.

e. Rencanakan karir Anda sesuai dengan ciri kepribadian Anda

Tujuan akhirnya, Anda bisa membuat rencana karir dengan mempertimbangkan ciri-ciri kepribadian. Karir yang sesuai dengan ciri kepribadian Anda memberikan berbagai manfaat, antara lain:

- 1) Mendorong tercapainya kesuksesan di tempat kerja
- 2) Membantu proses kolaborasi dalam tim
- 3) Membantu pengembangan karir menjadi lebih fokus.

3. Contoh Perencanaan Karir Sederhana

Seperti telah disebutkan, perencanaan karir harus disertai dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang konkret. Anda juga perlu menyertakan langkah-langkah untuk mencapainya. Agar lebih jelas lihat contoh berikut:

4. Tujuan karir jangka panjang: menjadi editor senior di portal berita terkemuka

Upaya jangka pendek untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang:

5. Langkah Awal Menuju Karir

- a. Kirim 5 lamaran pekerjaan sebagai reporter di portal berita online dalam waktu 3 bulan
- b. Mendapat pekerjaan sebagai reporter dalam waktu 6 bulan

6. Pengembangan diri

- a. Mengikuti kursus menulis yang baik sesuai PUEBI dan kaidah jurnalistik dalam waktu 4 bulan ke depan
- b. Belajar melakukan wawancara dan menulis berita sederhana sekaligus selama 3 bulan

7. Peningkatan Pengalaman

- a. Mintalah saran dan masukan dari redaksi senior mengenai teknik penulisan berita baik dan feature secara rutin pada 6 bulan pertama penggerjaan
- b. Berlatihlah mengoreksi artikel berita yang Anda buat hingga tidak menemukan kesalahan pengetikan

Dari contoh perencanaan karir sederhana ini, Anda dapat menetapkan tujuan karir yang jelas. Anda juga dapat memantau pencapaian karir beserta tindakan untuk mencapai tujuan karir tersebut.

B. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Perkembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir dan kemajuan oleh departemen personel untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jalur atau tingkat organisasi.

Karir adalah jumlah jabatan/pekerjaan/jabatan yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya di suatu organisasi atau di beberapa organisasi. Dari sudut pandang seorang karyawan, jabatan merupakan sesuatu yang penting sangat penting karena setiap orang menginginkan posisi yang cocok sesuai keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi-tingginya dengan kemampuannya. Posisi yang lebih tinggi biasanya dihasilkan gaji lebih besar, tanggung jawab lebih besar, dan pengetahuan

lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh karyawan. Karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang itu mungkin akan melakukannya tanyakan apa tujuan karirnya (seperti posisi tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai dalam organisasi tempat dia bekerja. Kapanpun seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai dalam organisasi, Orang ini mungkin tidak memiliki semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan hendak pergi organisasi.²

Menurut I Komang A. dkk (2012) pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan kemajuan oleh departemen personalia untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jalur atau tingkat organisasi. Jadi sebaik apapun rencana karier yang dibuat seorang pekerja, hal itu selalu

disertai dengan tujuan karir yang masuk akal dan realistik, rencana tersebut tidak akan terjadi menjadi kenyataan tanpa pengembangan sistematis dan karir terprogram. Karena perencanaan karir merupakan suatu keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dilakukan di masa depan, artinya yang perlu diambil oleh seseorang yang telah menetapkan rencana kariernya langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Bermacam-macam langkah-langkah yang perlu diambil dapat diambil atas inisiatif pekerja itu sendiri, tetapi bisa juga berupa kegiatan yang disponsori oleh suatu organisasi, atau kombinasi keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya Manusia dapat berperan dalam kegiatan pembangunan tersebut Padahal, yang paling bertanggung jawab adalah para pekerja prihatin karena dia adalah yang paling tertarik dan begitu pula dia

yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Ini salah salah satu prinsip pengembangan karir yang sifatnya sangat mendasar.

Sedangkan definisi lain dari pengembangan karir menyatakan bahwa Pengembangan karir merupakan salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir merupakan proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan bahan serta menerapkan metode yang tepat untuk mengembangkannya potensi itu. Secara umum proses pengembangan karir diawali dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini biasa disebut dengan penilaian kinerja (penilaian kinerja). Dari hasil penelitian kinerja ini kami memperoleh masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai baik potensi maupun kinerja aktualnya. Dari masukan ini kami mengidentifikasi berbagai metode untuk

mengembangkan potensi khawatir. Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan dengan dua cara metode yaitu metode pelatihan dan metode non pelatihan.

Samsudin menyatakan hal berikut: "pengembangan karir (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir ditentukan dalam organisasi yang bersangkutan". Berdasarkan deskripsi Berikut ini dikemukakan bahwa meningkatkan derajat seseorang dalam organisasi harus dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam Memiliki karir berarti memiliki pola karir yang jelas dan dapat digunakan pedoman dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk karir tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini bisa terjadi jika Memang pengembangan karir sudah

diatur sedemikian rupa kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari penafsiran subjektif.

Kriteria ini harus dikomunikasikan kepada karyawan secara luas dan terbuka, sehingga semua orang dapat mengetahui dan mengukur dirinya apakah ia memenuhi kriteria tersebut atau tidak. Individu dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai kesuksesan karir, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan dalam karir tanpa batasan (karir tanpa batas). Namun, peralihan dari karier terbatas menuju karir tanpa batas menghadapkan individu pada masalah luar pengalaman yang telah didapat. Pengembangan karir sudah tidak terbatas menuntut perlunya suatu leksikon yang dapat digunakan untuk melaksanakannya evaluasi, perencanaan, peninjauan dan analisis karir tanpa batas.

Sedangkan Leibovitz mengartikan pengembangan karir atau pengembangan karir

sebagai berikut: "Bukan program pelatihan sekali pakai atau lokakarya perencanaan karir. Melainkan, ini merupakan proses yang terorganisir dan diformalkan secara berkelanjutan upaya yang mengakui manusia sebagai sumber daya organisasi yang vital". Atas dasar Dalam uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa pengembangan karir dapat dilakukan digunakan sebagai alat, baik untuk kepentingan organisasi maupun karyawannya berkepentingan, sehingga kedua belah pihak dapat dipertemukan kepentingannya. Oleh karena itu melalui informasi pengembangan karir Organisasi dapat menawarkan posisi apa pun kepada karyawannya dapat ditempati oleh karyawan mulai dari pertama kali bekerja organisasi, hingga posisi puncak yang dapat dicapai apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria yang memenuhi syarat untuk

menduduki jabatan yang lowong tersebut, maka tidak ada lowongan.

Dengan kata lain, setiap kali ada lowongan untuk posisi pegawai yang ada dipersiapkan sedemikian rupa untuk menduduki posisi tersebut. Karir pengembangan bukanlah program pelatihan yang hanya dilakukan sekali dan bukan pola lokakarya perencanaan karir. Pengembangan karir dimulai dilaksanakan pada tahun 1970-an, kegiatannya diintegrasikan dengan program Pengembangan Sumber Daya Manusia seperti penilaian kinerja dan pelatihan. Kantor Akuntan Umum AS merupakan lembaga yang memulai konseling karir dan bantuan pencarian kerja bagi karyawannya.

Pada tahun 1991, badan tersebut menyelenggarakan layanan karir di Pusat Sumber Daya Karir. Manajer menggunakan institusi ini untuk membantu karyawan, termasuk transfer dan perencanaan pensiun.

Informasi karir ini akan memotivasi karyawan untuk membuat rencana karir masing-masing, dari segi potensi dan Mampu mengembangkan diri dapat mempersiapkan diri dalam berkarir hingga posisi teratas dalam organisasi. Adapun mereka Yang cukup puas dengan posisi menengah ke bawah juga bisa memposisikan diri sesuai dengan potensinya setiap. Berdasarkan uraian tersebut maka suatu organisasi harus menciptakan pengembangan karir sebagai strategi bisnis utama jika Anda mau bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin tajam. Di abad Teknologi informasi seperti saat ini lebih diandalkan organisasi pegawai yang mempunyai keahlian dan inovasi investasi penting (Syuhadhak, 2007:174).4

Dengan memberi mereka kesempatan untuk aktualisasi diri mengembangkan dan mencapai potensinya. Sebagian besar karyawan memahami bahwa (ketika saatnya tiba)

setidaknya mereka akan mendapat lebih banyak mudah dipasarkan.

C. Mekanisme Perencanaan Karir Pegawai

Langkah-Langkah dalam Mengembangkan Rencana Karir

Perencanaan karir merupakan suatu rencana mengenai kemungkinan seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu menjalani proses promosi jabatan atau jabatan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan peluang karir alternatif, menetapkan tujuan karir, dan juga merencanakan kegiatan pengembangan praktis.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri dari dua jenis, yaitu perencanaan karir individu dan perencanaan karir organisasi:

1. Perencanaan Karir Individu (Individual Career Planning)

Perencanaan karir individu berfokus pada individu dan mencakup latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu individu menentukan “siapa saya” dalam hal potensi dan kemampuan. Prosedur ini mencakup pemeriksaan realitas untuk membantu individu menuju identifikasi yang berarti atas kelemahan dan kekuatannya, serta dorongan untuk mengatasi kekuatan dan memperbaiki kelemahannya. Jenis perencanaan karir ini lebih berfokus pada individu dan keinginan, minat, dan keterampilannya.

2. Perencanaan Karir Organisasi (Organizational Career Planning)

Perencanaan karir organisasi ini lebih pada pengintegrasian kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir. Kebutuhan sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses perencanaan SDM, sedangkan jalur karier merupakan alat yang menghubungkan rumpun pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Karyawan dapat merencanakan karirnya sejak mulai bekerja hingga berhenti bekerja. Karir seorang pegawai lebih banyak ditentukan oleh pegawai yang bersangkutan.

Langkah-langkah atau proses yang akan dilakukan dalam menyusun rencana karir terdiri dari:

1. Nilailah diri Anda sendiri

Bertanya atau memahami diri sendiri adalah hal utama dalam perencanaan karir. Kenali peluang, peluang, kendala, pilihan, keterampilan, konsekuensi, bakat dan nilai-nilai yang terkait dengan peluang karir.

2. Tetapkan tujuan karir

Setelah seseorang dapat menilai kelebihan, kekurangan, dan telah memperoleh pengetahuan tentang arah peluang kerja, barulah tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

3. Siapkan rencana

Mungkin rencana dibuat dari berbagai macam rancangan kegiatan untuk mencapai tujuan karir yang ingin dicapai.

4. Melaksanakan rencana

Untuk melaksanakan suatu rencana diperlukan iklim organisasi atau perusahaan yang mendukung. Artinya manajemen tingkat atas harus mengajak seluruh tingkatan manajemen untuk membantu bawahannya dalam meningkatkan karirnya.

BAB III

STRATEGI DAN

ANALISIS SDM

A. Jenis Strategi

1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi secara umum dapat diartikan sebagai upaya individu atau kelompok untuk menciptakan suatu skema guna mencapai sasaran yang diinginkan.

Dengan kata lain, strategi adalah seni bagi individu atau kelompok untuk memanfaatkan kemampuan dan sumber dayanya guna mencapai sasaran melalui prosedur yang dianggap efektif dan efisien dalam mencapai sasaran yang diharapkan.

Pengertian strategi juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk beradaptasi terhadap segala reaksi atau situasi lingkungan yang terjadi. Entah itu situasi yang tidak terduga atau tidak terduga.

2. Pengertian Strategi Menurut Ahli

Jika pada paragraf sebelumnya dijelaskan mengenai pengertian strategi secara umum, berikut juga beberapa pandangan mengenai strategi menurut para ahli. Penasaran seperti apa? Yuk langsung saja simak rangkumannya berikut ini.

a. Marus

Strategi dapat diartikan sebagai proses dimana seseorang menciptakan suatu rencana yang berguna dalam membantu fokus dan membantu mencapai hasil yang diharapkan.

b. Chandler

Strategi merupakan alat suatu perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, untuk kebutuhan jangka panjang, dan juga digunakan untuk memprioritaskan alokasi sumber daya.

c. Quinn

Strategi merupakan suatu bentuk perencanaan yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan rangkaian yang dapat bersatu

menjadi satu kesatuan yang utuh. Dimana strategi merupakan suatu rumusan yang disusun dengan baik, sehingga dapat membantu mengatur sumber daya suatu perusahaan atau organisasi agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat.

d. Portir

Strategi merupakan salah satu alat yang cukup penting untuk memperoleh suatu keunggulan dibandingkan dengan yang lain.

e. Ohmae

Strategi merupakan suatu keunggulan bersaing yang bertujuan untuk merencanakan sesuatu secara strategis. Tujuan strategis memungkinkan organisasi atau pesaing untuk bekerja secara efektif dan efisien.

f. Hamel dan Prahalad

Strategi merupakan tindakan yang bersifat inkremental. Inkremental artinya setiap kali meningkat, semua tergantung pada perspektif apa yang akan terjadi di masa depan.

Itulah enam definisi strategi yang disampaikan para ahli. Dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan, secara umum mempunyai pengertian yang hampir sama yaitu sebagai sarana yang dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan.

3. Tujuan Menciptakan Strategi

Disadari atau tidak, strategi dapat menjadi jembatan yang memudahkan kelangsungan perencanaan, pelaksanaan, dan pencapaian tujuan. Tidak hanya untuk mencapai tujuan pribadi, namun juga dapat diterapkan untuk mencapai tujuan dalam kelompok dan organisasi. Berikut beberapa tujuan penting dalam membuat strategi.

a. Menjaga Kepentingan

Tujuan yang kita bahas mempunyai maksud dan kepentingan yang sangat luas, sehingga tujuan dari strategi tersebut sangat baik untuk dipertahankan oleh semua pihak. Strategi dapat digunakan oleh individu, kelompok, organisasi, atau pihak lain yang memang perlu menggunakannya. Dengan adanya strategi maka kepentingan atau tujuan awal akan tetap terjaga karena isi

strategi merupakan tata cara atau langkah-langkah untuk mencapai tujuan.

b. Sebagai sarana evaluasi

Strategi dapat berfungsi sebagai alat evaluasi, dengan kata lain strategi merupakan sarana yang dapat digunakan untuk melakukan introspeksi diri guna menuntut diri mencapai tujuan dan hasil yang lebih baik serta memperkecil kemungkinan adanya kekurangan atau kegagalan.

c. Memberikan gambaran umum tentang tujuan

Bagi Gramed yang belum mempunyai gambaran tentang tujuan yang ingin dicapai dan tidak mengetahui bagaimana cara mengetahui apakah jalan yang akan dipilihnya benar atau salah, maka menentukan strategi adalah jawaban yang tepat. Strategi tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai apa yang harus dilakukan Grameds untuk mencapai titik puncak yang diinginkan Grameds.

d. Memperbarui Strategi Sebelumnya

Tidak hanya berfungsi untuk evaluasi dan memberikan gambaran mengenai tindakan yang harus dilakukan, namun juga bertujuan untuk memperbarui strategi yang telah digunakan sebelumnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa mungkin dalam melaksanakan suatu strategi, ada beberapa hal yang menyebabkan strategi yang telah dibuat menjadi kurang efektif atau mungkin kurang kompetitif sehingga strategi lama perlu diubah menjadi strategi baru atau bisa juga dilakukan dengan mengevaluasi strategi lama agar menjadi strategi baru dan tidak kalah saing dengan kompetitor.

Jadi bagi Grameds yang merasa metodenya tidak memberikan dampak yang besar, maka perlu mengevaluasi dan segera memperbaiki strateginya terlebih dahulu. Dengan memperbarui strategi Anda pasti bisa meminimalisir kemungkinan risiko yang timbul.

e. Lebih efisien dan efektif

Disadari atau tidak, strategi tersebut terbukti banyak membantu penggunanya.

Dilihat dari waktu dan cara yang mereka gunakan, strategi tersebut akan lebih efektif dan efisien sehingga pencapaian yang mereka peroleh tidak dilakukan dengan cara yang memakan banyak waktu dan membuang banyak tenaga.

Dengan perencanaan strategis yang baik dan benar, segala sesuatunya dapat terlaksana dengan lebih tepat sasaran.

f. Mengembangkan Kreativitas dan Inovasi

Tujuan lain dari pembuatan strategi adalah sebagai upaya mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam bisnis. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk mencapai tujuan yang tepat, maksimal dan hasil yang memuaskan, Grameds memerlukan metode yang unik dan berbeda dibandingkan dengan yang lain.

Dengan perencanaan strategis yang matang, Grameds akan semakin termotivasi untuk melakukan inovasi agar produk yang diterbitkannya tidak kalah saing dengan pihak lain.

g. Bersiap untuk Perubahan

Tujuan akhir dari strategi adalah sebagai sarana mempersiapkan diri menghadapi perubahan. Tidak dapat dipungkiri bahwa segala sesuatu selalu bersifat dinamis atau dapat berubah. Oleh karena itu, kita tidak bisa hanya menggunakan satu strategi selamanya. Namun perlu dilakukan pembaharuan dan evaluasi terhadap langkah-langkah yang telah dilakukan agar tetap mampu bersaing dan mendapatkan hasil yang diinginkan Grameds.

Itulah tujuh tujuan menciptakan strategi. Meski terlihat sederhana, nyatanya memiliki tujuan yang sangat penting untuk mencapai keinginan Grameds.

4. Jenis Dan Jenis Strategi

Dilihat dari jenis atau jenis strateginya, terbagi menjadi beberapa jenis. Langsung saja simak ulasannya sebagai berikut.

a. Strategi integrasi

Dikatakan strategi integrasi karena strategi ini lebih sering digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan

permasalahan yang terjadi pada distributor, persediaan, dan juga pada perencanaan pesaing. Ada beberapa jenis strategi integrasi, yaitu sebagai berikut.

1) Strategi Integrasi Maju

Strategi integrasi ke depan merupakan upaya pengendalian distributor atau pengecer sesuai keinginan perusahaan/organisasi. Bagi perusahaan atau organisasi besar, pengendalian dapat dilakukan dengan cara memilikinya. Karena kalau distributor atau retailer dari partai, besar kemungkinannya menimbulkan banyak masalah.

2) Strategi integrasi ke belakang

Yang dimaksud dengan strategi integrasi ke belakang adalah salah satu cara perusahaan memantau seluruh bahan baku. Jadi perusahaan akan mengontrol segala sesuatunya mulai dari kualitas bahan baku hingga akhir agar dapat memberikan hasil sesuai standar yang telah ditentukan.

Strategi integrasi ke belakang juga berarti mampu memantau pemasok yang

pasif dan tidak lagi menguntungkan perusahaan. Pemasok yang tidak mampu memenuhi persyaratan kualitas akan mendapat perhatian khusus.

3) Strategi integrasi horizontal

Tipe yang terakhir adalah tipe strategi yang berfokus pada pertumbuhan, termasuk mendapatkan kendali atas pesaing dan mendapatkan kepemilikan.

b. Strategi intensif

Sedangkan yang dimaksud dengan strategi intensif adalah strategi yang lebih cocok untuk mengecek kondisi pasar atau sekedar mengamati perkembangan produk yang ada di pasaran. Jika konteksnya dalam dunia bisnis, strategi intensif adalah upaya melihat posisi dan bisnis yang tepat untuk meningkatkan penjualan atau keuntungan.

c. Strategi keberagaman

Ada pula yang disebut dengan strategi keberagaman, yaitu strategi yang lebih sering digunakan untuk mencoba menambahkan produk baru atau layanan baru pada

perusahaan tanpa harus merusak atau mengganggu selera pelanggan yang sudah ada. Strategi diversifikasi mempunyai beberapa bentuk, yaitu strategi diversifikasi konsentris, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi diversifikasi horizontal.

d. Strategi Defensif

Seperti namanya, strategi defensif adalah strategi yang menjalankan bisnis berdasarkan rasionalitas. Entah rasionalitas itu dari segi likuidasi, biaya atau hal lainnya. Namun rasionalitas dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diinginkan tanpa harus merusak skema dan arus yang ada.

Ternyata banyak juga jenis strategi yang bisa kita pilih. Jadi bagi Grameds yang mempunyai bisnis, Anda bisa menerapkan salah satu jenis strategi yang telah disajikan. Siapa tahu strategi ini cocok dengan bisnis Grameds.

5. Tingkat Strategi

Jika berbicara mengenai strategi, ternyata strategi mempunyai tiga tingkatan. Dimana setiap level memberikan petunjuk mengenai levelnya masing-masing. Penasaran? Berikut rangkuman tingkatan strategi beserta penjelasannya.

a. Tingkat strategi perusahaan

Strategi pada level ini didasarkan pada level korporat, strategi ini dibuat oleh manajemen puncak yang mempunyai tanggung jawab untuk mengelola aktivitas dan operasional suatu organisasi yang memiliki lebih dari satu lini dan bisnis.

Di tingkat korporat, perusahaan perlu menentukan alternatif seperti masalah produktivitas, posisi di pasar, profitabilitas, sumber daya fisik dan keuangan, pencapaian dan pengembangan manajerial dan masih banyak lagi.

b. Tingkat strategi bisnis

Strategi bisnis tingkat ini lebih sering menggunakan pendekatan bisnis terhadap pasarnya. Misalnya dengan mencermati bagaimana caranya agar tidak hanya

melakukan pendekatan saja, tapi juga memperhatikan sumber daya yang ada, dan tetap bisa diterima pasar.

Strategi bisnis yang diterapkan oleh suatu perusahaan biasanya mempunyai hubungan yang sangat erat dengan pasar dan pangsa pasarnya.

c. Tingkat strategi fungsional

Jika Grameds tertarik memasuki manajemen perusahaan, maka strategi fungsional tingkat ini adalah strategi yang paling tepat. Strategi fungsional dapat dilakukan dengan melakukan riset pasar, pemasaran, keuangan, pengembangan dan perluasan pada bagian personalia yang bertugas mengelola sumber daya manusia yang ada guna memaksimalkan perusahaan.

B. Strategi Tingkat Korporasi/Perusahaan

1. Penegertian Strategi Perusahaan

Strategi korporat adalah rencana komprehensif yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengarahkan seluruh operasi bisnisnya, menuju pencapaian tujuan jangka panjang.

Strategi ini melibatkan pengambilan keputusan tentang arah pertumbuhan perusahaan, alokasi sumber daya, diversifikasi, dan strategi pemasaran yang akan diambil.

Dalam istilah yang lebih sederhana, strategi korporat adalah panduan yang membawa perusahaan dari posisi mereka saat ini ke posisi yang mereka inginkan.

Oleh karena itu, strategi perusahaan memainkan peran yang sangat penting dalam membimbing perusahaan menuju pertumbuhan berkelanjutan.

2. Jenis dan Contoh Strategi Perusahaan

Ada beberapa jenis strategi perusahaan dan contohnya, antara lain:

a. Strategi Pertumbuhan

Salah satu jenis strategi perusahaan adalah strategi pertumbuhan.

Strategi pertumbuhan adalah pendekatan yang bertujuan untuk memperluas ukuran perusahaan, pangsa pasar, atau cakupan produk.

Ada beberapa bentuk strategi pertumbuhan yang dapat dilakukan, antara lain:

1) Konsentrasi

Perusahaan fokus pada bisnis utama yang sudah ada dengan menambah produk atau memperluas cakupan pasar.

Contohnya adalah perusahaan teknologi Bose Corporation yang fokus mengembangkan produk audio inovatif.

Saat ini, perusahaan ini adalah pemimpin dalam produksi perangkat audio dengan pendapatan lebih dari \$3 miliar per tahun.

2) Integrasi Vertikal Mundur

Perusahaan mengendalikan rantai pasokan dengan menjadi pemasok atau distributor mereka sendiri.

Integrasi vertikal ke belakang terjadi ketika perusahaan mengambil alih peran pemasok yang sebelumnya diisi oleh pihak ketiga.

Misalnya, Indomaret memproduksi produk tisu sendiri untuk dijual di minimarketnya.

Sebaliknya, integrasi vertikal ke depan terjadi ketika perusahaan mengambil alih peran distributor. Misalnya, Apple membangun toko resminya.

3) Integrasi horisontal

Perusahaan tumbuh melalui merger atau akuisisi dengan pesaing di industri yang sama.

Contohnya adalah merger antara “Indosat Ooredoo” dan “Tri Indonesia.”

4) Diversifikasi

Strategi pertumbuhan diversifikasi merupakan kegiatan perusahaan dalam memperluas usahanya ke berbagai industri, baik yang berkaitan maupun tidak.

Diversifikasi terkait terjadi ketika suatu perusahaan mengakuisisi atau menggabungkan diri dengan perusahaan-perusahaan di industri terkait. Contohnya adalah akuisisi YouTube dan DoubleClick oleh Google.

Sedangkan diversifikasi tidak terkait terjadi ketika suatu perusahaan melakukan ekspansi ke industri yang sama sekali tidak terkait.

Misalnya, Coca-Cola mengakuisisi Columbia Pictures (industri film).

b. Strategi Stabilitas

Jenis strategi perusahaan selanjutnya adalah strategi stabilitas.

Strategi stabilitas adalah aktivitas mempertahankan operasional bisnis yang ada tanpa melakukan perubahan signifikan.

Strategi ini biasanya diterapkan ketika perusahaan berada dalam lingkungan yang stabil dan tidak memerlukan pertumbuhan besar.

c. Perbarui Strategi

Jenis strategi perusahaan yang terakhir adalah strategi pembaharuan.

Strategi pembaharuan digunakan ketika perusahaan mengalami masalah serius atau penurunan kinerja dan memerlukan perubahan drastis.

Ada dua jenis utama strategi pembaruan, termasuk:

1) Strategi Penghematan

Strategi ini melibatkan tindakan jangka pendek untuk mengatasi masalah yang lebih kecil.

Perusahaan dapat memangkas biaya dan merevitalisasi operasi untuk kembali ke kinerja yang lebih baik.

2) Strategi Perubahan Haluan

Strategi ini diterapkan ketika perusahaan menghadapi masalah serius, dan melibatkan pemotongan biaya dan restrukturisasi yang lebih dalam atau drastis.

Contohnya adalah CIT Group yang menjual unit bisnis pembiayaan pesawat terbangnya untuk fokus pada pinjaman komersial.

3) Komponen Strategi Perusahaan

Agar strategi perusahaan berhasil, beberapa komponen utama perlu didefinisikan dengan jelas.

Beberapa komponen strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Visi

Visi perusahaan adalah gambaran tujuan jangka panjang dan arah pertumbuhannya.

Visi membantu memberikan panduan kepada seluruh organisasi tentang tujuan dan aspirasi perusahaan.

b. Tujuan

Sasaran merupakan sasaran spesifik dan terukur yang ingin dicapai suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Hal ini dapat mencakup peningkatan pendapatan, pangsa pasar, laba, atau metrik relevan lainnya.

c. Alokasi Sumber Daya

Strategi perusahaan melibatkan bagaimana sumber daya perusahaan, seperti modal, tenaga kerja, dan teknologi, dialokasikan untuk mendukung tujuan perusahaan.

d. Prioritas

Prioritas adalah menentukan tindakan yang harus dilakukan terlebih dahulu untuk mencapai tujuan strategis.

Beberapa cara efektif dalam menjalankan strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Mempersiapkan karyawan melalui proses pembelajaran yang berfokus pada nilai-nilai perusahaan, untuk mendorong kolaborasi dalam mencapai tujuan.
- b. Merancang dan menyempurnakan proses bisnis dengan mempertimbangkan aspek operasional, serta memastikan kepatuhan terhadap nilai, visi dan misi perusahaan.
- c. Mengutamakan pelayanan pelanggan dan memperhatikan kepuasan konsumen, sehingga mampu membangun kepercayaan dan dukungan terhadap perusahaan.

C. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen Strategis adalah suatu cara untuk memandu suatu perusahaan dalam mencapai sejumlah sasaran. Sasaran tersebut dapat berupa nilai dan tanggung jawab perusahaan atau korporasi, sistem administrasi terkait pengambilan langkah atau keputusan operasional dan strategis di sejumlah level hierarki, hingga kemampuan manajerial.

Jadi, secara umum pengertian manajemen strategis adalah serangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai dan mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Baik manajemen tertinggi, tingkat manajemen lainnya, maupun departemen operasional mempunyai peran dan tugas masing-masing dalam menjalankan manajemen strategis. Seluruh komponen dalam perusahaan wajib ikut serta dalam mempersiapkan, mengendalikan dan melaksanakan keputusan yang telah disepakati. Dengan begitu, tujuan yang ingin dicapai akhirnya bisa tercapai.

2. Tujuan Manajemen Strategis

Manajemen strategis mempunyai berbagai tujuan sehingga perlu dilaksanakan. Untuk lebih jelasnya, berikut 7 tujuan manajemen strategis.

- a. Memberikan arahan jangka panjang terhadap tujuan yang akan dicapai perusahaan.
- b. Membantu perusahaan untuk beradaptasi.
- c. Menjadikan kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien.
- d. Menerapkan dan mengevaluasi strategi dan keputusan yang disepakati secara lebih efisien dan efektif.
- e. Mengembangkan strategi baru untuk menyesuaikan perkembangan dengan lingkungan eksternal.
- f. Membantu dalam proses peninjauan kekuatan dan kelemahan, serta melihat peluang dan ancaman terhadap bisnis perusahaan.
- g. Membantu proses inovasi suatu barang atau jasa agar selalu digemari konsumen.

3. Fungsi Manajemen Strategis

Selain tujuan di atas, manajemen strategis juga memiliki fungsi yang penting untuk dipahami. Berikut 5 fungsi manajemen strategis

yang dapat memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan suatu perusahaan.

a. Mengusung Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan pasti mempunyai visi dan misi yang menjadi pedoman dan intisari utama eksistensi bisnisnya. Melalui manajemen strategis, visi dan misi tidak akan sekedar menjadi pajangan bagi suatu perusahaan. Namun perusahaan dapat merumuskan tindakan dan kegiatan yang harus dilaksanakan dan dilaksanakan guna mencapai visi dan misi.

b. Membantu Perusahaan Mengidentifikasi Pasar dan Produk

Persaingan dan persaingan dalam dunia usaha pada umumnya sangat ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai produk yang mampu bersaing kuat di pasar.

Dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengenali peluang baru untuk memanfaatkan pasar mereka. Tidak hanya itu, manajemen ini juga dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan evaluasi pasar dan produk yang telah mereka miliki.

c. Memberikan Fokus pada Kegiatan Brand Positioning

Setiap perusahaan pasti mempunyai positioning merek yang berbeda-beda di mata konsumennya. Penggunaan manajemen strategis dapat membantu perusahaan mempertahankan dan memperkuat posisi mereknya di masyarakat. Hal ini dapat dicapai karena setiap strategi yang digunakan selaras dengan posisi atau citra merek perusahaan.

d. Menjaga Ketertiban Bisnis

Tidak hanya itu, fungsi manajemen strategis lainnya adalah mampu menetapkan pandangan dan tujuan jika setiap divisi dalam perusahaan mampu bersinergi dan menjalankannya dengan baik. Setiap proses pengambilan keputusan akan dilakukan dengan menentukan pandangan masing-masing divisi. Setelah itu, seluruh divisi dapat bekerja sama dengan lebih baik untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.

e. Menjadi Panduan Perencanaan dan Peningkatan Kegiatan

Fungsi terakhir dari manajemen strategis adalah memandu kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis secara ideal. Tanpa manajemen tersebut, perusahaan akan kesulitan merencanakan pengembangan bisnisnya. Selain itu, hal ini juga dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki diri dan mencari solusi atas masalah atau kesalahan yang dapat berakibat fatal.

4. Manfaat Manajemen Strategis

Dalam penerapannya, manajemen strategis tentunya mampu memberikan banyak manfaat. Misalnya dengan menerapkan manajemen tersebut mampu memaksimalkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, dan terus meningkatkannya pada periode berikutnya.

Selain itu, jangan pernah merasa dibatasi oleh keuntungan yang bisa dihasilkan bisnis tersebut. Jika pada periode ini perusahaan mampu memperoleh laba 100 persen, maka pada periode berikutnya tetapkan target laba yang lebih besar lagi. Tentu saja hal tersebut hanya

bisa diwujudkan melalui strategi yang dipersiapkan dan dijalankan dengan benar.

Manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu perusahaan menentukan strategi bisnis yang tepat untuk mencapai tujuan. Perencanaan yang baik menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam produktivitas, pelayanan, penjualan dan keuntungan. Manfaat lain dari manajemen strategis meliputi:

- a. Meminimalkan terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.
- b. Mendukung perencanaan yang telah ditentukan.
- c. Rancang kerangka kerja yang ditujukan untuk setiap individu di perusahaan.
- d. Meningkatkan nilai perusahaan agar mampu bersaing dengan kompetitor.
- e. Membantu memaksimalkan sumber daya.
- f. Membantu perusahaan fokus pada tujuan.

Manfaat lain dari manajemen strategis adalah mengurangi risiko, meningkatkan kapabilitas atau keunggulan kompetitif, memberikan tujuan dan sasaran yang jelas, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada.

Dengan manfaat yang beragam dan sangat penting tersebut, maka manajemen strategis tentunya menjadi salah satu aspek penting yang harus dimiliki suatu perusahaan.

5. Cara Mengembangkan Strategi Manajemen yang Efektif

Setiap perusahaan mempunyai tujuan organisasinya masing-masing. Hal yang sama juga berlaku pada manajemen strategis yang sudah mapan. Untuk menciptakan strategi yang efektif, dilakukan proses manajemen strategi sebagai berikut.

a. Memiliki visi dan misi yang jelas

Visi dan misi menjadi tolok ukur bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Visi dan misi harus dibuat sejelas-jelasnya agar dapat ditindaklanjuti dengan tindakan yang tepat. Dengan menjelaskan fokus bisnis secara detail, maka kinerja perusahaan dapat menghasilkan keuntungan sesuai yang diinginkan.

Di tengah ketatnya persaingan, perusahaan harus mampu menjadi pemimpin di pasar. Melibatkan seluruh karyawan untuk turut serta membangun tujuan bersama, agar

kinerja perusahaan terus meningkat. Dan jangan lupa untuk memotivasi karyawan agar semangat bekerja.

b. Merumuskan Strategi

Rumusan strategi yang dimaksud adalah analisis SWOT. Analisis ini berfokus pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Dengan merumuskan analisis tersebut, perusahaan mampu mengambil tindakan yang tepat.

Selain dari sisi internal, perusahaan juga harus memperhatikan sisi eksternalnya. Identifikasi bagaimana orang berperilaku, budaya, kondisi ekonomi, pengaruh politik, sosial dan teknologi di sekitar mereka. Sebab, pengaruh tersebut berdampak besar terhadap daya beli masyarakat.

c. Strategi Penerapan

Dari analisa tersebut muncul strategi bisnis yang tepat. Strategi harus ditentukan sebaik mungkin untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Ketika berhasil

berkembang, maka perusahaan dapat memperluas atau memperluas usahanya.

Ada cara yang dapat digunakan untuk menerapkan strategi, seperti perbaikan sistem kerja, struktur organisasi, perekutan sumber daya yang berkualitas, pemantauan kinerja manajemen, dan peningkatan keberanian dalam mengambil keputusan. Implementasinya mungkin memerlukan waktu. Meski begitu, pastikan strategi tersebut berkelanjutan agar hasilnya bisa terlihat.

d. Mengevaluasi Strategi

Tahap selanjutnya dalam mengembangkan proses manajemen strategis adalah mengevaluasi strategi. Dari implementasinya selama ini, apakah strategi tersebut berjalan efisien dan efektif? Atau masih ada yang perlu diperbaiki?

Evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk meninjau kinerja perusahaan dalam periode tertentu. Evaluasi memberikan gambaran kapan perusahaan mempunyai potensi kegagalan, sehingga dapat segera

ditindaklanjuti dengan strategi baru. Dengan cara ini, potensi kegagalan tidak terwujud.

6. Keterampilan dalam Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan suatu hal yang menarik, terutama bagi mereka yang menyukai tantangan. Sebelum membuat atau menerapkan suatu strategi, ada beberapa keterampilan yang perlu dikuasai agar peluang yang ada dapat dimaksimalkan dengan sebaik-baiknya. Keterampilan manajemen strategis berikut yang perlu Anda ketahui;

- a. Memiliki jiwa kepemimpinan, karena sering dihadapkan pada pengambilan keputusan.
- b. Kemampuan analisa yang tajam, untuk mampu mengamati kinerja kompetitor dan memaksimalkan peluang yang ada.
- c. Sifat yang mengasuh, yang akan mempersatukan karyawan untuk melaksanakan strategi yang telah dibuat.
- d. Optimis, karena pemimpin akan memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan.

BAB IV

PENILAIAN DAN

MANAJEMEN

KINERJA

A. Tahapan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada proses evaluasi dan pengukuran kinerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan dan tanggung jawab pekerjaan yang telah ditentukan. Dalam praktiknya, proses awal penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh atasan langsung atau HR.

Pihak-pihak tersebut akan memberikan masukan, pengakuan dan apresiasi atas kinerja yang baik serta memberikan rekomendasi atau saran untuk perbaikan kinerja yang perlu ditingkatkan.

Selain itu, penilaian kinerja melibatkan berbagai aspek seperti kualitas kerja, produktivitas, efisiensi, efektivitas, inisiatif, sikap kerja, kepatuhan terhadap aturan, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Kemudian, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai alat pengembangan karir, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan menentukan insentif dan bonus.

5 tahap penilaian kinerja

Berikut 5 tahapan penilaian kinerja pegawai beserta penjelasannya:

a. Penetapan standar kinerja

Tahapan ini merupakan proses awal penilaian kinerja pegawai, dimana ditentukan standar kinerja yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Standar kinerja ini harus jelas, terukur, dan terkait dengan tujuan bisnis organisasi.

b. Observasi dan pengumpulan data

Tahapan ini meliputi observasi dan pengumpulan data mengenai kinerja karyawan. Data tersebut dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti atasan langsung, rekan kerja, pelanggan, dan karyawan itu sendiri. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen seperti formulir penilaian atau wawancara.

c. Evaluasi kinerja

Tahap evaluasi kinerja meliputi pengolahan data yang telah dikumpulkan dan penilaian kinerja pegawai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan pada tahap pertama.

Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan metode tunggal atau gabungan beberapa metode, seperti metode penilaian skala, metode penilaian grafis, atau metode penilaian perilaku.

d. Umpang balik atau umpan balik

Tahap umpan balik meliputi pemberian informasi mengenai hasil evaluasi kinerja kepada karyawan. Umpang balik dapat diberikan dalam bentuk tertulis atau lisan, dan harus disampaikan dengan jelas, terbuka, dan obyektif. Tujuan tahap ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai kinerjanya dan memberikan rekomendasi atau saran perbaikan kinerja yang perlu ditingkatkan.

e. Pengembangan rencana aksi

Tahap terakhir dalam penilaian kinerja karyawan adalah pengembangan rencana tindakan. Rencana tindakan ini mengidentifikasi tindakan yang perlu diambil karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, serta dukungan yang diperlukan dari organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana tindakan juga dapat mencakup pengembangan karir, pelatihan, atau

pemberian insentif dan penghargaan sebagai bentuk motivasi.

B. Penilaian Kinerja: Masalah dan Solusinya

Menurut Dessler, terdapat beberapa permasalahan dan solusi dalam proses penilaian kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. Skala penilaian

Penilaian skala penilaian yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, baik pada tingkat pimpinan maupun pada tingkat pengawasan, masih mengandalkan penilaian dengan menggunakan skala penilaian tipe grafis untuk menilai kinerja, padahal skala penilaian tersebut sangat rentan terhadap munculnya permasalahan-permasalahan berikut ini. :

a. Standar yang tidak jelas

Skala penilaian ini terbuka untuk interpretasi penilaian. Skala penilaian grafis ini mungkin terkesan obyektif, namun menghasilkan penilaian yang tidak adil, karena sifat dan tingkat kegunaannya mempunyai makna ganda. Cara terbaik adalah mengembangkan dan memasukkan kalimat deskriptif yang menjelaskan setiap sifat.

Kekhususan ini menghasilkan penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah dijelaskan.

b. Efek Halo

Dalam penilaian kinerja, masalah muncul ketika penilaian yang diberikan supervisor kepada bawahan pada satu sifat tertentu membiaskan penilaian orang tersebut pada sifat-sifat lainnya. Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai karakteristik pegawai yang dinilai. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung mendapat nilai positif pada seluruh aspek penilaian, begitu pula sebaliknya, pegawai yang tidak disukai akan mendapat nilai negatif.

c. Tendensi Sentral

Merupakan kecenderungan untuk menilai seluruh karyawan dengan cara yang sama, seperti memberikan penilaian rata-rata kepada mereka semua. Beberapa supervisor bersikeras bahwa ketika mengisi skala penilaian, mereka cenderung menghindari angka tinggi dan rendah dan hanya memberikan penilaian sedang kepada

sebagian besar orangnya. Hal ini dapat mengaburkan evaluasi, sehingga kurang berguna untuk tujuan promosi, gaji, dan konseling. Memberi peringkat pada karyawan tanpa menggunakan skala penilaian grafis tradisional mengurangi masalah ini, karena memberi peringkat berarti Anda tidak dapat memberikan peringkat rata-rata kepada mereka semua.

d. Longgar dan kencang

Masalah yang terjadi ketika seorang atasan mempunyai kecenderungan untuk memberikan penilaian tinggi atau rendah kepada seluruh bawahannya. Penyebab longgar atau ketatnya penilaian bukan hanya kecenderungan penilai, namun juga tujuan penilai.

e. Prasangka

Ini adalah kecenderungan untuk membiarkan perbedaan individu seperti usia, ras, dan jenis kelamin mempengaruhi penilaian evaluasi yang diterima karyawan. Karakteristik pribadi orang yang dinilai (seperti usia, ras, dan jenis kelamin) dapat

memengaruhi penilaian karyawan, sering kali terlepas dari pencapaian aktual orang tersebut.

2. Bagaimana Menghindari Masalah Penilaian.

Mungkin bisa dikatakan bahwa masalah seperti yang disebutkan di atas dapat membuat penilaian menjadi lebih buruk daripada tidak ada penilaian sama sekali, namun masalah seperti ini tidak dapat dihindari dan masalah ini dapat diminimalkan dengan:

- a. Pelajari dan pahami potensi masalah dan solusinya. Memahami masalahnya dapat membantu menghindarinya.
- b. Gunakan alat peringkat yang tepat. Setiap alat memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing.
- c. Melatih supervisor untuk mengurangi terjadinya kesalahan seperti yang disebutkan di atas. Namun pelatihan tidak selalu menjadi solusi. Dalam praktiknya, beberapa faktor mungkin lebih penting daripada pelatihan. Artinya, meningkatkan akurasi penilaian tidak hanya memerlukan pelatihan, namun juga mengurangi dampak faktor eksternal seperti tekanan serikat pekerja dan keterbatasan waktu.

d. Menjaga agenda juga sepadan dengan usahanya. Dengan cara ini, kita dapat mengurangi dampak buruk dari masalah penilaian dengan meminta penilai mengumpulkan insiden kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian. Memelihara catatan seperti itu jelas merupakan pendekatan yang lebih baik daripada mengandalkan ingatan.

3. Permasalahan Hukum dan Etika dalam Penilaian Kinerja

Penilaian mempengaruhi promosi, kenaikan gaji, dan PHK. Seringkali penilaian perusahaan yang diwakili oleh pimpinan dan supervisor bersifat diskriminatif dan subyektif berdasarkan kepentingan masing-masing, terutama dalam hal promosi, pemberhentian, pembayaran tunjangan, atau kombinasi dari hal-hal tersebut. Sehingga banyak terjadi kasus penilaian yang bersifat diskriminatif dan subyektif yang menjadi permasalahan hukum di kemudian hari, karena hak-hak pegawai sering diabaikan, dan etika penilaian kinerja tidak digunakan dengan baik.

4. Mengapa sebaiknya melakukan penilaian

Secara tradisional, supervisor menilai kinerja karyawan secara langsung. Namun, pilihan lain pasti tersedia dan semakin banyak digunakan. Kami akan melihat hal-hal utama.

a. Atasan langsung

Peringkat supervisor merupakan inti dari sebagian besar penilaian. Supervisor harus dan biasanya berada pada posisi terbaik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahannya serta bertanggung jawab atas kinerja karyawannya.

b. Penilaian sejawat

Penilaian sejawat merupakan penilaian yang umum digunakan. Peringkat rekan dapat memprediksi keberhasilan manajemen di masa depan. Para peneliti menemukan bahwa evaluasi rekan kerja memberikan dampak positif langsung terhadap persepsi, komunikasi terbuka, motivasi kerja, masalah sosial karyawan, kelangsungan hidup kelompok, kohesi, dan kepuasan kerja.

c. Komite Pemeringkatan

Banyak pengusaha menggunakan komite pemeringkatan. Komite ini biasanya terdiri dari atasan langsung karyawan tersebut dan tiga atau empat supervisor lainnya. Dengan menggunakan banyak asesor maka akan menghasilkan penilaian yang lebih obyektif. Jika hanya memiliki satu supervisor akan menimbulkan konflik kepentingan, maka penilaian bersama cenderung lebih dapat diandalkan, adil dan valid. Binder diperoleh dari beberapa rekan kerja.

d. peringkat sendiri

Masalah mendasarnya adalah bahwa karyawan biasanya memberikan nilai yang lebih tinggi kepada diri mereka sendiri dibandingkan ketika dinilai oleh supervisor atau rekan kerja. Karena supervisor yang akan meminta penilaian mereka sendiri untuk menyertai penilaian mereka sendiri harus menyadari bahwa hal tersebut dapat memperburuk perbedaan dan memperkuat posisi, bukannya membantu proses tersebut.

e. Penilaian oleh Bawahan

Semakin banyak perusahaan saat ini yang membiarkan bawahannya secara kolektif mengevaluasi pencapaian atasannya, sebuah proses yang disebut umpan balik dari bawah ke atas. Proses ini membantu para pemimpin mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi potensi masalah karyawan, dan mengambil tindakan perbaikan dengan masing-masing manajer sesuai permintaan. Manajer yang menerima umpan balik dari bawahan yang mengidentifikasi dirinya memandang proses penilaian ke atas lebih positif dibandingkan manajer yang menerima umpan balik secara anonim, namun bawahan lebih nyaman memberikan tanggapan anonim, dan mereka cenderung tidak mengidentifikasi diri mereka dalam komentar mereka. berikan rating yang tinggi.

BAB V

AUDIT SDM

A. Pengertian Audit SDM

Audit adalah proses pengumpulan dan penilaian bukti-bukti mengenai informasi terukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan oleh orang yang berkompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan (Arens, 1997, p. 1).

Audit SDM merupakan pemeriksaan kualitas aktivitas Sumber Daya Manusia secara keseluruhan pada suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam artian mengevaluasi aktivitas SDM pada suatu perusahaan dengan penekanan pada perbaikan atau perbaikan (Rivai, 2004, p. 548).

Audit SDM merupakan peninjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia. Untuk mengukur efektivitas penggunaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, audit memberikan perspektif komprehensif mengenai praktik, sumber daya, dan kebijakan manajemen saat ini mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan kembali peluang dan strategi ini. Intinya, melalui audit Anda dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan

terhadap berbagai peraturan perundang-undangan serta rencana strategis perusahaan (Menurut Gomez-Mejia, 2001:28).

Audit SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk memastikan potensi sumber daya manusia dikembangkan secara optimal (Rosari, 12 Mei 2008).

Jadi kesimpulannya, audit sumber daya manusia adalah suatu proses pemeriksaan dan penilaian yang sistematis, obyektif, komprehensif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, misalnya proyeksi kebutuhan SDM organisasi di masa depan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa prinsip kesesuaian, efektivitas dan efisiensi terpenuhi. pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian sasaran fungsional dan tujuan organisasi secara keseluruhan baik jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, sesuai dengan standar daerah (Pemda/Pemerintah Provinsi), standar internal (SOP/Kebijakan Perusahaan), atau peraturan (Standar/Standar Internasional). pemerintah).

Kembali ke fungsi audit itu sendiri, dapat dikategorikan menjadi tiga bidang utama yang

tentunya fokus pada audit sumber daya manusia, antara lain:

1. Audit kebijakan/audit atau penilaian manajemen dilakukan secara sistematis dan independen, berorientasi pada masa depan mengenai: keputusan dan kebijakan yang dilakukan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pelaksanaan fungsi manajemen, mencapai rencana yang telah ditetapkan dan mencapai tujuan sosial.
2. Audit Kinerja/Operasional, merupakan kegiatan penilaian sistematis yang dilakukan secara obyektif dan independen berorientasi masa depan terhadap seluruh aktivitas yang terjadi dalam suatu perubahan khususnya di bidang SDM.
3. Audit keuangan, yang mempunyai orientasi pengujian/penilaian yang independen dan obyektif terhadap tingkat kewajaran dan keakuratan serta data keuangan untuk memberikan perlindungan keamanan terhadap aset perusahaan dengan mengevaluasi kelayakan pengendalian internal yang telah ditentukan.

Audit ini sendiri dapat dilakukan dalam beberapa situasi, antara lain:

- a. apabila dianggap perlu oleh manajemen puncak.
- b. ketika kekuatan eksternal memaksa peninjauan ulang dilakukan.
- c. ketika manajer baru merasa bertanggung jawab atas departemen SDM.
- d. ketika perusahaan penting dalam dunia bisnis yang memaksa pengelolaan SDM harus dipertimbangkan kembali.
- e. Ketika seorang spesialis SDM ingin meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Dalam pelaksanaannya suatu audit harus mengikuti norma-norma yang ditentukan di masing-masing perusahaan, yang pada intinya harus memuat:

- a. Independensi/kebebasan
- b. Keterampilan kerja
- c. Ruang lingkup yang meliputi: menguji dan mengevaluasi kecukupan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakannya. tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

- d. Pelaksanaan meliputi perencanaan audit, pengujian dan evaluasi informasi, penyampaian hasil audit dan proses tindak lanjutnya.
- e. Manajemen departemen audit harus bertanggung jawab dan tepat.

B. Tujuan Audit SDM.

Saat Anda melakukan audit HR, sebenarnya ada beberapa hal yang perlu Anda ketahui yaitu kegunaan dari HR audit itu sendiri. Hal ini tergantung pada perspektif dan tujuan dari audit SDM itu sendiri. Dengan mengetahui tujuan audit maka pelaksanaan audit dan prosesnya akan selaras dengan tujuan tersebut. Beberapa hal yang menjadi tujuan dan kegunaan audit SDM, antara lain:

Menurut Rivai (2004, p. 567), audit SDM bertujuan untuk:

- 1. Menilai efektivitas SDM
- 2. Aspek yang masih dapat ditingkatkan
- 3. Kaji secara mendalam aspek-aspek tersebut

C. Ruang Lingkup Audit SDM

Dalam melaksanakan audit SDM untuk menunjang berjalannya aktivitas SDM, perlu dilakukan pembatasan pada aspek-aspek yang akan diaudit. Secara umum prospek audit SDM dilakukan terhadap fungsi-fungsi SDM yang berkaitan dengan aktivitas SDM mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan evaluasi kinerja SDM (Handoko, 1997, p.226).

Menurut Sherman & Bohlander, audit SDM memberikan peluang untuk:

1. Menilai efektivitas fungsi SDM
2. Memastikan kepatuhan terhadap hukum, kebijakan, peraturan dan prosedur
3. Menetapkan pedoman penetapan standar
4. Meningkatkan kualitas staf SDM
5. Meningkatkan citra fungsi HR
6. Meningkatkan perubahan dan kreativitas
7. Mengkaji kelebihan dan kelemahan fungsi SDM
8. Fokuskan staf SDM pada isu-isu penting
9. Mendekatkan SDM dengan fungsi lainnya.

Audit sumber daya manusia dapat berkontribusi terhadap profesionalisasi fungsi sumber daya manusia dalam banyak cara.

Jika suatu organisasi ingin tetap kompetitif, maka organisasi tersebut harus

mengalami perubahan yang berkelanjutan. Audit terhadap program sumber daya organisasi dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan atau perbedaan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan atau diinginkan. Dengan cara ini, audit menjadi penggerak perubahan berbasis data

BAB VI

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pelatihan dan Pengembangan

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan – Kita sering mendengar tentang pengembangan dan pelatihan dalam dunia kerja baik di industri/perusahaan, lembaga, instansi maupun organisasi. Dapat diasumsikan bahwa pengembangan dan pelatihan sangat penting bagi sumber daya manusia sebagai tenaga kerja agar dapat menguasai bidang pekerjaannya dengan lebih baik. Seperti halnya pada lembaga pendidikan misalnya, pengembangan dan pelatihan sering dilakukan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kinerja tenaga kerja, dalam hal ini pendidikan.

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pengertian pelatihan dan pengembangan sendiri merupakan perpaduan antara pelatihan dan pengembangan. Pengertian pelatihan adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan, serta untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pembangunan adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, memperluas hubungan antarmanusia, dan kemampuan mengambil keputusan.

Pelatihan juga dapat dikatakan sebagai proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang terorganisir dan sistematis, sehingga karyawan mempelajari keterampilan dan pengetahuan teknis dengan tujuan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang terorganisir dan sistematis, sehingga pegawai atau pekerja dapat mempelajari pengetahuan teoritis dan konseptual untuk tujuan umum.

2. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Menurut Para Ahli

Pengertian pelatihan dan pengembangan menurut Hani Handoko berbeda-beda. Latihan atau pelatihan ditujukan untuk meningkatkan penguasaan berbagai teknik dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan secara rutin dan rinci. Dapat dikatakan bahwa pelatihan mempersiapkan karyawan untuk melakukan berbagai pekerjaan saat ini. Sedangkan pembangunan mempunyai cakupan yang lebih luas pada upaya peningkatan dan perbaikan kemampuan, pengetahuan, sifat, sikap, dan kepribadian.

Pengertian pelatihan dan pengembangan menurut Mariot Tua Efendi H adalah sebagai suatu upaya terencana dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan tenaga kerja. Mariot Tua juga menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang serupa yaitu untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan. Namun berdasarkan tujuannya, kedua konsep ini biasanya dapat dibedakan.

Untuk pelatihan sendiri biasanya lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan dalam melakukan pekerjaan tertentu saat ini, sedangkan pengembangan diri lebih menekankan pada peningkatan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan di kemudian hari.

Tujuan pengembangan dan pelatihan tenaga kerja adalah untuk meningkatkan, mengembangkan dan membekali kompetensi kerja guna meningkatkan kesejahteraan, produktivitas dan kemampuan.

Tujuannya adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Pelatihan Tenaga Kerja

- 1) Mengurangi waktu belajar bagi individu baru agar lebih kompeten di bidang pekerjaannya.
- 2) Membantu memecahkan masalah operasional.
- 3) Melalui pelatihan, pelatih atau trainer dapat memastikan bahwa setiap orang dapat memanfaatkan teknologi terkini secara efektif.
- 4) Dapat memperbarui kemampuan individu seiring dengan perkembangan teknologi.

b. Tujuan Pengembangan Tenaga Kerja

- 1) Meningkatkan kualitas tenaga kerja
- 2) Meningkatkan produktivitas tenaga kerja
- 3) Meningkatnya semangat kerja
- 4) Meningkatkan akurasi untuk perencanaan SDM
- 5) Menjaga keselamatan kerja
- 6) Mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang baik.
- 7) Mendukung pertumbuhan pribadi.

B. Proses Pengembangan Karyawan

1. Definisi Pengembangan Karyawan

Singkatnya, pengembangan karyawan adalah suatu program yang diadakan terhadap karyawan atau sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tujuan diadakannya program pengembangan pegawai ini adalah agar pegawai mempunyai kemampuan dan persiapan yang lebih matang untuk mengembangkan karirnya secara profesional, baik untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, menduduki jabatan baru, atau menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2. Pentingnya Pengembangan Karyawan

Seperti yang telah dibahas secara singkat di atas, program pengembangan karyawan sangatlah penting bagi perusahaan yang berencana mengembangkan usahanya. Alasannya karena karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Sehingga kualitas perlu dijaga, bahkan ditingkatkan, agar kinerja dapat optimal guna mencapai target perusahaan.

Mengembangkan kemampuan pegawai penting dilakukan untuk memperoleh nilai ekonomi yang lebih tinggi dari sumber daya

manusia. SDM sangat berbeda dengan aset perusahaan lainnya karena manfaat atau nilai ekonominya dapat terus meningkat seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, Anda dapat terus meningkatkan produktivitas perusahaan melalui program pengembangan karyawan.

3. Manfaat Pengembangan Karyawan

Program pengembangan karyawan memiliki banyak manfaat, tidak hanya bagi karyawan namun juga bagi perusahaan. Berikut ini adalah beberapa manfaat program pengembangan karyawan pada suatu perusahaan:

- a. Mempersiapkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.
- b. Membantu karyawan untuk berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.
- c. Meningkatkan laba yang dihasilkan perusahaan.
- d. Menetapkan ekspektasi kinerja pegawai sejalan dengan perkembangan teknologi.
- e. Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

- f. Mengembangkan pegawai yang mempunyai potensi menjadi pemimpin yang hebat.
- g. Membantu perusahaan menghemat biaya dengan mempertahankan retensi karyawan atau mempertahankan karyawan.
- h. Membangun budaya belajar di perusahaan.
- i. Mengajarkan manajemen risiko kepada karyawan.
- j. Menjaga perusahaan agar tetap unggul di industrinya masing-masing.

4. Tujuan Pengembangan Karyawan

Melihat berbagai manfaat pengembangan karyawan, tentunya terdapat tujuan yang ingin dicapai suatu perusahaan ketika mengadakan program pengembangan karyawan. Mari kita ulas satu per satu di bawah ini!

- a. Meningkatkan produktivitas saat bekerja

Dengan mendapatkan program pengembangan yang tepat, karyawan dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja. Alhasil, produktivitas perusahaan pun meningkat.

- b. Mengurangi kerusakan produk

Pegawai yang tidak ahli dalam menangani produk dapat merusak produk

yang sedang dibuat atau dikerjakan. Melalui program pengembangan, karyawan dapat memperoleh pelatihan mengenai prosedur penanganan produk yang benar. Hasilnya, persentase produk rusak bisa dikurangi.

c. Proses bisnis berjalan efisien

Salah satu tujuan pengembangan karyawan adalah efisiensi. Dengan karyawan yang dapat bekerja lebih cepat dan tepat, proses bisnis dapat berjalan lebih efisien.

d. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan

Melalui pengembangan pegawai, pegawai dapat mengasah kemampuan kepemimpinannya sehingga memperoleh keterampilan dasar untuk menjadi pemimpin.

e. Menciptakan semangat kerja karyawan

Pengembangan pegawai dapat mengasah empati dan semangat kerja pegawai sebagai manusia, karena program pengembangan pegawai yang tepat dapat membuat pegawai tetap membumi dan sadar akan dampak yang dihasilkannya.

f. Bentuk Remunerasi

Pelatihan karyawan dapat menjadi cara berterima kasih kepada perusahaan atas kontribusi dan loyalitas karyawan.

5. Jenis Metode Pengembangan Karyawan

a. Pelatihan atau Coaching

Pelatihan atau pelatihan bagi karyawan meliputi pengembangan keterampilan karyawan melalui kombinasi pelatihan langsung, simulasi, penyampaian materi, bahkan penugasan individu/kelompok. Pelatihan ini dapat dilakukan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

b. Program Pendidikan

Program pengembangan pegawai ini menentukan pegawai yang perlu mengembangkan pengetahuan, pendidikan dan keterampilannya dengan membiayai pendidikan lebih lanjut, seperti gelar Master.

Tujuannya agar pegawai menjadi lebih berkompeten untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Namun, tentunya hanya

karyawan terpilih saja yang bisa mengikuti program ini.

c. Magang

Magang merupakan suatu program pengembangan pegawai baik internal maupun eksternal yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan keterampilan peserta dalam bidang industri tertentu.

d. Uji Kompetensi

Uji kompetensi dapat dilakukan di perusahaan atau lembaga sertifikasi profesi yang terakreditasi. Tujuan diadakannya uji kompetensi oleh perusahaan adalah agar dapat menerapkan standar operasional, baik secara nasional maupun internasional.

e. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan bertujuan untuk memberikan tanggung jawab dan tugas pada posisi yang sama, kemudian dipilih berdasarkan kualitas.

f. Workshop (panitia) atau Membuat Kelompok Kerja

Cara ini dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinteraksi dengan rekan-rekannya di dalam atau di luar perusahaan, sehingga karyawan dapat memiliki akses atau jaringan yang lebih luas. Melalui program ini, karyawan dapat menyampaikan berbagai masukan dan pengetahuan untuk menyelesaikan permasalahan atau kendala.

g. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah proses perpindahan karyawan ke departemen atau divisi lain di perusahaan. Tujuannya untuk mempersiapkan pegawai yang akan mendapat promosi, memberikan pengalaman, serta menambah pengetahuan dan keterampilan.

h. Promosi

Promosi jabatan tidak hanya diberikan sebagai bentuk apresiasi, namun juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai.

Promosi juga menjadi salah satu cara untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, apalagi kompetitor.

i. Studi Banding

Studi banding atau benchmarking merupakan program pengembangan karyawan dengan cara mengevaluasi atau membandingkan kondisi perusahaan Anda dengan perusahaan lain. Di beberapa perusahaan besar, studi banding menjadi salah satu program pelatihan karyawan yang rutin diadakan.

6. Fungsi Pengembangan Pegawai

Pengembangan karyawan tentunya mempunyai beberapa fungsi yang berbeda-beda. Secara sederhana ada tiga fungsi pengembangan pegawai yaitu.

a. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Salah satu fungsi pengembangan pegawai adalah menyediakan tenaga kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Terdapat 4 jenis fungsi pengadaan tenaga kerja dari pengembangan pegawai, yaitu:

- 1) Buat daftar keterampilan yang dibutuhkan dan jumlah talenta yang dicari
- 2) Memperoleh sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien
- 3) Menyaring pelamar dan menempatkan talenta yang sesuai pada posisi yang tepat
- 4) Memberikan pendidikan & pelatihan yang dibutuhkan talenta-talenta baru untuk menjalankan tugasnya.

b. Fungsi Pemeliharaan Tenaga Kerja

Tujuan dari fungsi pemeliharaan tenaga kerja adalah untuk memberikan keamanan kerja bagi karyawan, sehingga dapat bekerja dengan fokus. Tujuan akhirnya tentu saja agar karyawan dapat menghasilkan output yang sesuai dengan harapan. Fungsi ini mencakup pelaksanaan program ekonomi dan non-ekonomi.

c. Fungsi terminasi

Bisa juga dengan tujuan memberhentikan atau memberhentikan

karyawan. Jika ada karyawan yang sudah melalui program pengembangan karyawan namun masih belum bisa memenuhi harapan perusahaan, kemungkinan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan yang bersangkutan merupakan pilihan terbaik.

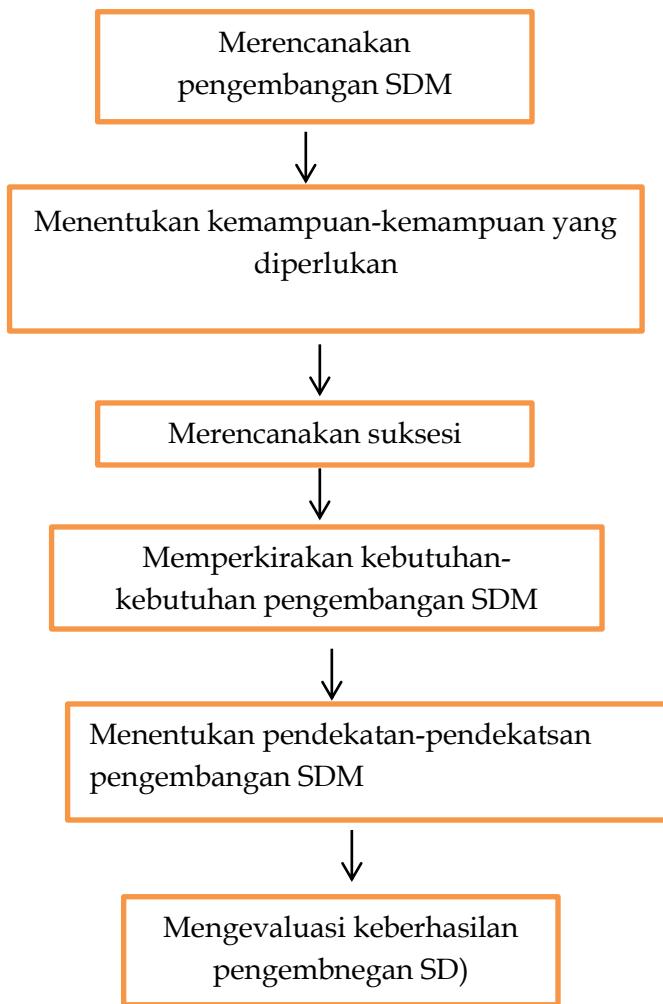
7. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebelum pengembangan dapat diselenggarakan, keutuhan akan hal perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pengembangan. mengapa pengembangan diperlukan? Karena perlu pengkajian diagnose permasalahan saat ini dan tantangan masa depan yang diperkirakan diatasi antara lain melalui pembangunan, misalnya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan tuntutan konsumen dalam hal kualitas dan perubahan strategi perdagangan internasional. Sedangkan permasalahan internal meliputi produktivitas kerja, turnover karyawan dan motivasi belajar. Perlu dipersiapkan program pembangunan yang ada berdasarkan kebutuhan berbagai bidang khususnya kebutuhan perusahaan diri Anda melalui serangkaian penilaian.

Pengembangan dimulai dari rencana SDM organisasi karena rencana ini Menganalisis,

memperkirakan, dan menyatakan kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia saat ini dan di masa depan. Selain itu, perencanaan SDM juga melakukan antisipasi perpindahan orang-orang dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh pensiun, promosi dan transfer. Selain itu, perencanaan SDM membantu menentukan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi di masa depan dan perkembangan yang dibutuhkan oleh masyarakat tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Komponen tertentu juga diperlukan mempengaruhi keputusan tentang promosi dan proses suksesi dalam organisasi. Keputusan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh penilaian kebutuhan perkembangan dalam organisasi.

Ada banyak model pengembangan SDM yang ditawarkan dalam literatur manajemen SDM. Pada kesempatan ini akan disampaikan model pengembangan sumber daya manusia relatif sederhana, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1: Proses Pengembangan SDM. Sebagai Pendahuluan, model ini layak disebutkan karena tidak rumit dan mudah dipahami.



Gambar 1: Proses Pengembangan SDM Sumber:
Robert L. Mathis & John H. Jackson (2003)

Proses ini diawali dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Dalam tahap ini, organisasi menganalisis, memprediksi, dan menentukan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang baik kebutuhan saat ini dan masa depan bagi seluruh unit organisasi. Juga dalam tahap ini organisasi perlu mengantisipasi berbagai kemungkinan pergeseran dan pergerakan karyawan dalam organisasi karena ada karyawan yang pensiun, dirotasi, dipromosikan, keluar, meninggal, dll.

Setelah merencanakan pengembangan SDM, organisasi kemudian menentukan kemampuan yang diperlukan. Pada tahap ini organisasi mengidentifikasi kemampuan masing-masing jabatan, baik pelaksanaan, fungsional maupun manajerial. Kemampuan tersebut merupakan hard kompetensi dan soft kompetensi Perencanaan Pengembangan SDM Tentukan kemampuan diperlukan Perencanaan sukses Perkiraan kebutuhan pengembangan SDM Tentukan pendekatan pengembangan SDM Evaluasi kesuksesan Pengembangan SDM kompetensi. Kemudian kemampuan tersebut dibakukan dalam standar kompetensi posisi.

Setelah merencanakan pengembangan SDM, organisasi kemudian menentukan kemampuan yang diperlukan. Pada tahap ini organisasi mengidentifikasi kemampuan masing-masing jabatan, baik pelaksanaan, fungsional maupun manajerial. Kemampuan tersebut adalah hard kompetensi dan soft kompetensi. Kemudian kemampuan tersebut dibakukan dalam standar kompetensi posisi. Selanjutnya, organisasi perlu merencanakan suksesi. Pada tahap ini, organisasi menentukan rencana penggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, kematian, dll.

Setelah melakukan perencanaan suksesi, tahap selanjutnya adalah memperkirakan kebutuhan pengembangan SDM. Pada tahap ini, organisasi dapat melakukan hal ini melalui pusat penilaian, tes psikologi, dan evaluasi kinerja. Melalui metode-metode tersebut akan diketahui kebutuhan-kebutuhan pembangunan, baik secara organisasi maupun pekerjaan, atau individu. Kebutuhan ini akan menentukan desain dan pengiriman perkembangannya. Standar kompetensi kerja, seperti yang dijelaskan pada tahap kedua di atas, digunakan sebagai acuan

dalam menentukan kebutuhan pengembangan SDM.

C. Evaluasi Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia

Evaluasi berkaitan dengan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa dan bagian mana dari tujuan pengembangan SDM sudah tercapai. Evaluasi juga dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Walaupun dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) evaluasi sering dikritik untuk fungsi terbatas dalam pengambilan keputusan organisasi (Han, H. & Boulay,D: 2013). Sims (2006) menyatakan mengapa program pengembangan SDM khususnya pelatihan dan pengembangan perlu dievaluasi.

Beberapa alasan pentingnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan adalah sebagaimana berikut :

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan. Termasuk menentukan apakah programnya sesuai dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan

belajar dan apakah penerapan pengembangan yang telah dilaksanakan benar-benar terjadi dalam pekerjaan.

2. Menilai apakah isi, organisasi dan administrasi program memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan konten dalam pengembangan SDM digunakan dalam pekerjaan.
3. Mengetahui apakah program pengembangan ini menguntungkan atau merugikan bagi peserta
4. Mendapatkan data pemasaran dengan bertanya pada partisipasi apakah mereka akan merekomendariakan program tersebut dan bagaimana tingkat kepuasan meraka terhadap program tersebut.
5. Menentukan keuntungan finansial dan biaya program
6. Membandingkan biaya dan keuntungan program pengembangan SDM yang berbeda untuk memilih program yang terbaik.

Hargreaves dan Javis (2000) menyarankan beberapa hal yang perlu dievaluasi secara mendalam Pengembangan SDM meliputi antara lain; proses pembelajaran, proses pengajaran, media audio visual, konten materi, produk, lokasi dan tempat akomodasi dan konsumsi, hasil jangka

panjang tentang penerapan keterampilan di tempat kerja, efektivitas biaya. Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas tentang tujuan atau hasil diharapkan dari pengembangan program tersebut.

Diharapkan bahwa program tersebut pembangunan didasarkan pada tujuan pengorganisasian dan upaya perbaikan. Namun korelasinya harus secara langsung memandu upaya pembangunan jika hasil pembangunan saling terkait dengan langkah-langkah organisasi (Burrow & Berardinelli: 2003). Evaluasi dapat bermanfaat beberapa tujuan dalam organisasi. Berdasarkan Phillips (1996) Evaluasi dapat membantu lakukan hal berikut:

- a. Tentukan apakah Program SDM mencapai tujuannya;
- b. Identifikasi kekuatan dan kelemahan;
- c. Menentukan rasio biaya-manfaat program;
- d. Putuskan siapa yang harus berpartisipasi program SDM di masa depan;
- e. Identifikasi peserta mana yang paling diuntungkan atau setidaknya mendapat manfaat dari program ini;
- f. Perkuat poin-poin utama yang harus dilakukan
- g. untuk para peserta;

- h. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program massal depan;
- i. Tentukan apa programnya sesuai dengan; membangun database untuk membantu manajemen dalam menciptakan keputusan.

Pengembangan sumber daya manusia tidak menjadi masalah sistem yang diatur bermasalah mendekati. Setelah menganalisis beberapa salah satu penelitiya adalah Kumpikaite dan Sakalas (2008), merumuskan persyaratan untuk pengembangan SDM dengan membedakan 5 arah evaluasi sistem pengembangan SDM.

- 1) Pendekatan organisasi terhadap pembangunan SDM.

Sehingga sistem pengembangan SDM untuk agar efektif, pendekatan organisasi untuk SDMnya harus positif, yaitu harus ada iklimnya sedang belajar. Strategi organisasi dan Pengembangan sumber daya manusia harus tepat guna. Organisasi harus fokus pada perubahan terus-menerus dan terus-menerus belajar dan harus menggunakan metode kerja tim.

2) Fungsi pengembangan SDM (pekerjaan karyawan Jasa pengembangan SDM (pelaku)).

Fungsi pengembangan SDM konseptual mencakup kegiatan dan proses pembangunan SDM, tapi siapa yang melakukannya. Kegiatan sistem pengembangan yang sukses SDM sangat bergantung pada pendekatan karyawan terhadap pengembangan SDM.

3) Pekerjaan pengembangan dan evaluasi sumber daya manusia mereka.

Saat mengevaluasi sistem pengembangan dibutuhkan sumber daya manusia untuk memperjelasnya pekerjaan apa yang dilakukan organisasi. Hal ini perlu untuk dilihat apakah pengembangan karyawan baru, organisasi dan karir, pengembangan peningkatan profesional dan keterampilan dilakukan, apakah ada sistem adaptasi internal organisasi. Namun, itu tidak cukup jika Anda mau pengoperasian sistem yang efektif; maka perlu mengevaluasi proses pembangunan SDM dan memperjelas apa itu SDM dipromosikan membutuhkan pengembangan.

4) Karier dan organisasi cadangan.

Hal ini sangat berkaitan dengan pengembangan dan evaluasi sumber daya mereka. Lebih banyak untuk dievaluasi cadangan dan organisasi karier. Dua kegiatan secara bersamaan, namun hal ini tidak mungkin dilakukan mengevaluasinya dengan tepat, kami hanya dapat menyatakan bahwa sistem bertindak atau tidak, dan juga karyawan organisasi puas dengan hal ini.

5) Mengidentifikasi kebutuhan pembangunan dan menghadiahkan.

Sistem pengembangan SDM akan bertindak efektif hanya ketika diperlukan perkembangan ini diidentifikasi dengan Benar. Konsep fungsi pengembangan SDM mencakup kegiatan dan proses pembangunan SDM, tapi siapa yang melakukannya. Keberhasilan kegiatan pengembangan SDM tergantung pada pengembangan sumber daya manusia dan pendekatan mereka.

BAB VII

STRUKTUR KERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Peran Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan, dibandingkan dengan keunggulan daya saing sumber daya lain. Sumber daya lain tersebut misalnya teknologi produk, proses produksi.

Dengan perjalanan waktu, daya saing sumber daya lain itu akan menjadi produk tradisional dan konvensional. Sumber daya manusia tetap dapat bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan, kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumberdaya-semblerdaya yang lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

Menurut Soejipto (1996) ada tiga prinsip pengelolaan sumber daya manusia efektif dan efisien antara lain :

1. Pengelolaan dan orientasi pada pelayanan. Mencegah pengelolaan SDM seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran yang seragam (misalnya: tatacara, pedoman pelaksanaan) keseragaman ini jelas tidak sesuai dengan kebutuhan keinginan SDM. Akibatnya pengelolaan SDM menjadi tidak efektif dan

efesien sehingga kompetensi manajerial yang diharapkan tidak tercipta.

2. Pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM untuk berperan serta aktif dalam perusahaan. Tujuannya : agar SDM mampu mendorong semangat kerja dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, dan mendorong SDM untuk terus menerus menyempurnakan hasil kerjanya>
3. Pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menumbuhkan jiwa entrepeneurb dalam diri setiap individu diperludasaan.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bidang manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang kajian yang penting dalam perusahaan karena permasalahan yang dihadapi perusahaan tidak hanya permasalahan bahan baku, modal, alat kerja dan produksi saja, namun juga permasalahan sumber daya manusia yang notabene adalah pihak-pihak yang menjalankan

dan mengelola produksi. faktor secara bersamaan. merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah "Manajemen personalia adalah perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan orang-orang dengan tujuan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi, individu dan sosial" (Flippo: 1976).

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan pegawai atau pegawai guna mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Pernyataan Flippo ini menyamakan pengertian manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia.

Rivai (2005) juga mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengorganisir, menata dan menggunakan sumber daya manusia

agar dapat berfungsi secara efektif, produktif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat Mondy dan Noe, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian Anthony, Kacmar, dan Parrewe (2002) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai berbagai tugas yang berkaitan dengan upaya memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengatur dan mempertahankan karyawan perusahaan.

Cascio (2003) menyatakan bahwa setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal seperti mempekerjakan staf, mempertahankan karyawan, mengembangkan karyawan, menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta meningkatkan kemampuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan strategis dan terkait dalam mengelola aset perusahaan yang paling berharga, yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan, baik secara individu maupun tim,

guna berkontribusi dalam mencapai visi perusahaan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup kemampuan dan potensi pemimpin dan karyawan dalam suatu perusahaan. Pegawai tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa pegawai mempunyai potensi dan bakat yang dapat terus dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan, pemimpin perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat menerapkan kemampuannya dalam perusahaan.

Namun penerapan HRM sendiri tidak hanya dilakukan di perusahaan saja, dalam suatu organisasi HRM juga merupakan aset penting agar tujuan organisasi yang ingin dicapai dapat tercapai. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Mahasiswa dan Masyarakat Umum akan dijelaskan secara rinci tentang HRM dalam suatu organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang ada.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh satuan sumber daya manusia yang memberikan manfaat bersama. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari manajemen umum yang berfokus pada sumber daya manusia.

MSDM sendiri merupakan bidang studi yang mempelajari peran dan hubungan manusia dalam membantu mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Dalam buku berjudul Human Resource Management karya Malayu S.P. Tahun ini akan dijelaskan konsep MSDM secara mudah dan terstruktur untuk Grameds.

Pada prinsipnya fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa kegiatan yang berpengaruh secara signifikan terhadap seluruh wilayah kerja suatu perusahaan, terdiri dari perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian pegawai, pembayaran tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas.

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Mondy, Noe, dan Premeaux menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menilai dan menganalisis kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa jumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keterampilan yang telah ditentukan tersedia pada saat dibutuhkan.

Fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup beberapa kegiatan, antara lain:

- a. Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.
- b. Merencanakan dan meramalkan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Menyusun dan melaksanakan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM)

merupakan pekerjaan pengelolaan sumber daya manusia yang paling banyak mengandung ketidakpastian akibat faktor peramalan mengenai tren lingkungan bisnis yang terus bergerak sangat dinamis. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan harus dapat melihat tren perkembangan teknologi, seperti apa yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa depan. Merencanakan sumber daya manusia (karyawan) secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai

Dalam proses ini kegiatan pengisian formasi adalah rekrutmen pegawai, penyaringan dan seleksi pelamar serta penempatan formasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia semakin rumit karena berbagai peraturan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh lapisan masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan dan pembentukan jabatan yang harus diisi menjadi semakin kompleks.

Proses pengangkatan dan pemberhentian (penempatan staf sesuai kebutuhan perusahaan) meliputi:

- a. Manajer sumber daya manusia perlu berhati-hati saat menyaring calon karyawan.
- b. Proses rekrutmen dan evaluasi kerja meliputi formulir lamaran, wawancara, tes psikologi, dan pengecekan referensi.

Apabila masa jabatan atau masa kerja telah berakhir, perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawan sebaik-baiknya.

3. Remunerasi Tunjangan

Pengupahan bagi pegawai dikatakan berhasil jika didasari oleh keadilan dan kewajaran.

- a. Keseimbangan antara upah yang dibayarkan oleh pekerjaan yang berbeda dalam satu perusahaan.
- b. Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada pegawai atau pegawai yang menduduki jabatan yang sama persis dalam satu perusahaan.

Upah pada dasarnya mencakup semua imbalan yang diterima karyawan atau staf sebagai hasil pekerjaannya. Mondy, Noe, dan Premeaux mengatakan bahwa imbalan dapat berupa salah satu atau gabungan antara upah, tunjangan, atau penghargaan non-finansial.

Upah dapat berupa uang yang diterima oleh seorang karyawan atau staf atas kinerjanya. Tunjangan berupa tambahan imbalan finansial selain gaji pokok (gapok) antara lain tunjangan cuti, tunjangan sakit, Tunjangan Hari Raya (THR) dan jaminan kesehatan.

4. Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir

Fungsi ini dijalankan setelah karyawan atau pegawai bekerja di suatu perusahaan. Tak hanya penilaian positif, perusahaan juga menganalisis kinerja karyawan yang negatif. Fungsi penilaian pekerjaan ini meliputi:

- a. Penilaian dan evaluasi kinerja pegawai atau karyawan.
- b. Analisis dan dorongan terhadap kinerja pegawai atau karyawan.
- c. Memberikan bantuan kepada pegawai atau karyawan dalam rangka pengembangan karir.

Penilaian kinerja terhadap pegawai ini untuk mengetahui seberapa tepat apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengembangan karir.

Jika perusahaan membantu karyawannya dalam pengembangan karir, maka keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja akan minimal. Hal ini dapat mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap perusahaan.

5. Pelatihan dan pengembangan

Perusahaan dapat melatih karyawannya dan mengembangkannya melalui prosedur formal dan informal. Prosedur formal dapat dilakukan dengan pengenalan posisi baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan teknologi. Sementara itu, prosedur informal dapat dilakukan di tempat kerja dan dilaksanakan oleh karyawan senior.

Proses ini berarti sektor sumber daya manusia dapat memberikan pelatihan, kursus, workshop dan mengkoordinasikan peluang di perusahaan dengan perencanaan karir

karyawan atau karyawan. Pelatihan dan pengembangan ini mencakup kegiatan seperti merancang dan melaksanakan program pelatihan dan program evaluasi.

6. Kesehatan dan keselamatan Kerja

Dalam proses ini, manajemen sumber daya manusia berfokus pada:

- a. Desain dan implementasi manajemen keselamatan dan kesehatan kerja.
- b. Pelaksanaan program motivasi pegawai atau pegawai.
- c. Mengembangkan strategi untuk mengatasi konflik perusahaan
- d. Perhitungan tingkat produktivitas perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan harus melakukan proses integrasi yang menghasilkan rekonsiliasi yang memadai antara beberapa kepentingan. Hal ini menciptakan perbaikan dan peningkatan kualitas fisik dan non fisik di lingkungan kerja.

7. Penerapan Hubungan Kerja yang Efektif

Dalam fungsi ini, perusahaan harus mampu menciptakan standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dan efisien dapat dilaksanakan. Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Menghormati hak satu sama lain antar pegawai atau pegawai.
- b. Menetapkan prosedur bagaimana pengaduan pekerja disampaikan.
- c. Melaksanakan kegiatan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM).

Apabila suatu perusahaan tidak hati-hati dalam menyikapi setiap permasalahan mengenai hak-hak karyawan atau stafnya, maka akan muncul aksi protes seperti yang terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia.

BAB VIII

KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau non uang yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan. Kompensasi ada yang berbentuk, yaitu: tunjangan, insentif, atau upah. Beberapa bentuk pendapatan bisa berupa uang atau barang yang diperoleh atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Menurut Simamora, kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap organisasi.

Tohardo menyatakan, kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Penghitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk memperoleh penghargaan kompensasi yang mendekati kepantas dan keadilan. Sebab jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak memadai dan tidak adil, bukan tidak mungkin hal tersebut menjadi sumber kecemburuan sosial.

Menurut Sjafri Mangkuprawira, kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi jasanya kepada perusahaan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berarti dalam bentuk finansial, seperti langsung dalam bentuk gaji, upah, komisi, dan

bonus serta tidak langsung dalam bentuk asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga dalam bentuk non-keuangan. Bentuk ini berupa karya dan lingkungan kerja berupa kondisi kerja, status dan kebijakan.

Kompensasi mempunyai arti yang lebih luas dibandingkan upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan imbalan finansial. Sedangkan kompensasi mencakup remunerasi finansial dan non finansial keuangan. Kompensasi adalah pemberian imbalan baik secara langsung dalam bentuk uang (finansial) maupun tidak langsung dalam bentuk penghargaan (non-finansial). Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau Sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengatur kompensasi secara rasional dan adil. Jika karyawan memandang kompensasi tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka akan menurun mereka cenderung menurun.

Menurut Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, tujuan orang bekerja adalah agar mereka dapat

hidup dari hasil pekerjaannya. Mereka ingin bekerja karena mereka merasa dengan bekerja mereka akan mendapat imbalan sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya, anak dan istrinya. Dengan sumber pendapatan Ia pun berharap kepastian sumber tersebut akan selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan.

Sehingga hal ini akan membuat karyawan merasa aman terhadap sumber pendapatannya. Selain itu juga akan membuat karyawan mengambil inisiatif lebih rajin dalam bekerja.

B. Penentuan Besaran Kompensasi

Setiap karyawan mempunyai besaran kompensasi yang berbeda-beda. Penentuan dan perbedaan upah dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar.

Secara umum kompensasi sendiri merupakan imbalan finansial atau istilah lain adalah imbalan finansial yang diperoleh karyawan karena hubungan kerjanya dengan perusahaan, maupun karena jasanya.

Imbalan atau manfaat yang diterimanya dapat diberikan kepada karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

1. Tujuan Pemberian Kompensasi

Sebelum kita membahas faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi karyawan, mari kita bahas tujuannya terlebih dahulu.

Pemberian kompensasi sendiri mempunyai beberapa tujuan, dimana tujuan tersebut antara lain :

- a. Menghargai prestasi karyawan
- b. Memberikan keadilan terhadap gaji karyawan
- c. Mempertahankan tingkat turnover karyawan
- d. Dapatkan karyawan yang berkualitas
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan pemerintah

Selain dari tujuan tersebut, pemberian tunjangan karyawan dapat dikatakan juga sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap loyalitas karyawan dan kinerjanya selama bekerja.

Dengan cara ini, karyawan bisa lebih semangat bekerja sekaligus berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik di perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besaran Kompensasi Karyawan.

Setiap karyawan tentu ingin mendapatkan kompensasi yang adil. Namun hal ini kembali lagi pada kebijakan masing-masing perusahaan.

Perusahaan tidak bisa sembarangan menentukan kompensasi sesuai keinginannya.

Untuk itu besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi sebagai berikut.

3. Jenis pekerjaan dan pengalaman

Jenis pekerjaan, tanggung jawab dan pengalaman karyawan merupakan beberapa faktor penting yang mempengaruhi besarnya kompensasi dan gaji karyawan.

Semakin kompleks dan besar tanggung jawab jabatan seorang pegawai, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan perusahaan.

Misalnya, seorang manajer yang memiliki beberapa bawahan tentu akan mendapat kompensasi yang lebih besar dibandingkan staf biasa.

Orang-orang di level manajer mempunyai pengalaman lebih banyak dibandingkan staf,

tentu akan lebih adil jika mereka mempunyai gaji yang lebih tinggi.

4. Peraturan Pemerintah

Penetapan dan perbedaan upah dan kompensasi selanjutnya dipengaruhi oleh peraturan pemerintah, dalam hal ini Undang-Undang Ketenagakerjaan.

Misalnya gaji pegawai harus mengacu pada upah minimum yang berbeda-beda di setiap daerah.

Dalam UU Ketenagakerjaan, pemerintah melarang perusahaan membayar karyawannya lebih rendah dari upah minimum yang ditetapkan pemerintah di daerah masing-masing.

Oleh karena itu, meskipun jenis pekerjaan dan jabatan kedua pegawai tersebut mungkin sama, namun jika berasal dari daerah yang berbeda, maka kompensasi dan gaji yang diterimanya bisa saja berbeda.

5. Kompensasi Tolok Ukur Perusahaan Lain

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga ditentukan oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi atau sektor pekerjaan yang sama.

Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi besaran kompensasi karyawan, HR biasanya akan melakukan survei gaji di beberapa perusahaan di sektor yang sama.

Kemudian, hasil survei gaji tersebut dapat dijadikan dasar dalam menentukan besaran gaji dan kompensasi yang akan diterima karyawan. Tinggi atau rendahnya gaji ditentukan oleh perusahaan asalkan sesuai dengan ketentuan yang ada.

6. Biaya Hidup Karyawan

Di kota mana para pegawai tinggal tentu akan mempengaruhi berapa besar biaya hidup yang harus mereka keluarkan.

Oleh karena itu, tidak mengherankan jika salah satu faktor yang mempengaruhi kompensasi karyawan adalah biaya hidup.

Jika karyawan tinggal di kota dengan biaya hidup tinggi seperti Jakarta, tentu kompensasi dan tuntutan gaji karyawan akan lebih tinggi.

Dengan gaji yang disesuaikan dengan biaya hidup di daerah masing-masing, hal ini memastikan karyawan dapat hidup layak sambil tetap bekerja.

Perusahaan dapat memberikan gaji pokok yang lebih besar ditambah kompensasi dalam bentuk lain, misalnya uang transportasi dan tambahan uang makan.

7. Kemampuan Perusahaan Membayar Gaji Karyawan

Selain faktor eksternal, faktor internal juga menjadi faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi dan gaji pegawai.

Dimana faktor internal yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam membayar gaji karyawan. Apakah kondisi keuangan perusahaan cukup baik untuk mampu memberikan gaji yang tinggi, ataukah hanya mampu memberikan upah minimum kepada karyawan saja?

Ketika suatu perusahaan mempunyai reputasi yang baik, kondisi keuangan yang baik, maka perusahaan dapat memberikan kompensasi yang sangat layak bagi karyawannya, misalnya gaji pokok yang besar, berbagai tunjangan yang menjamin kesejahteraan karyawan, dan lain sebagainya.

Perusahaan juga harus realistik, jangan sampai karena ingin memberikan yang terbaik kepada karyawannya, hingga lupa memperhitungkan arus kas perusahaan sehingga menyebabkan kerugian.

8. Tuntutan dari Serikat Pekerja

Tak jarang, peran serikat pekerja juga menjadi salah satu faktor perusahaan menentukan besaran kompensasi karyawan.

Misalnya saja ketika ada tuntutan mengenai besaran upah yang dilakukan oleh serikat pekerja karena merasa upah tersebut tidak adil.

Perusahaan dapat mempertimbangkan tuntutan tersebut untuk meningkatkan gaji dan kompensasi karyawan.

C. Sistem kompensasi

1. Pengertian Sistem kompensasi

Sistem kompensasi dihasilkan dari pengalokasian, pertukaran dan mengirimkan pendapatan organisasi kepada karyawan dalam bentuk moneter dan berupa barang dan jasa (Henderson, 1979, p 3). Milkovich & Newman (1987, p. 3) mendefinisikan sistem kompensasi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi individu untuk mengambil keputusan dalam melamar pekerjaan, bekerja secara produktif, mengorganisir serikat pekerja, membawa pengusaha ke lapangan atau membuat pelatihan untuk pekerjaan baru. Potensi untuk mempengaruhi Perilaku dan cara kerja para karyawan tersebut merupakan suatu hal yang penting memastikan bahwa sistem kompensasi dikelola secara adil dan seimbang.

Menurut Milkovich & Newman (1987, p. 17) menjelaskan sistem kompensasi merupakan suatu sistem yang wajib ada pada setiap organisasi. Sistem Kompensasi diperlukan untuk menggerakkan strategi organisasi. Definisi yang mana yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi dari Milkovich & Newman (1987) karena definisi tersebut

menekankan bahwa sistem kompensasi harus dikelola secara adil dan seimbang.

2. Tujuan Sistem Kompensasi

a. Sistem Kompensasi dan Kondisi Strategis Organisasi.

Sistem kompensasi dibuat dan disesuaikan dengan upaya yang ingin dicapai tujuan strategis organisasi. Para profesional di bidang kompensasi harus mampu mengenali bahwa sistem tersebut berkaitan dengan kondisi strategis organisasi. (Milkovich & Newman, 1987, hal.14)

b. Sistem Kompensasi dan Nilai Budaya Organisasi

Sistem kompensasi juga berkaitan dengan budaya dan nilai internal organisasi. Nilai dalam memperlakukan karyawan dapat dilihat melalui sistem kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. (Milkovich & Newman, 1987, P. 17).

c. Sistem Kompensasi dan Kebutuhan Karyawan

Alokasi kompensasi di antara beberapa bentuk pembayaran meningkatkan kinerja, senioritas, hak, atau jangka panjang dan jangka panjang pendeknya pencapaian tujuan sistem kompensasi dalam organisasi. Hal tersebut juga dapat didasarkan pada kebutuhan masing-masing karyawan. (Milkovich & Newman, 1987, hal. 18)

d. Sistem Kompensasi dan Serikat Pekerja

Pengaruh serikat pekerja terhadap bentuk dan administrasi sistem kompensasi adalah penting. Serikat pekerja tidak hanya mempengaruhi tingkat upah atau gaji, tetapi juga mempengaruhi tingkat upah bentuk kompensasi yang diberikan, mereka juga tampaknya mempengaruhi keputusan mengenai sistem kompensasi dibuat. (Milkovich & Newman, 1987, hal. 19)

Definisi tujuan kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah hak milik Milkovich & Newman (1987) karena merupakan definisi konkret sebenarnya tercapai. Sistem kompensasi yang diterapkan bertujuan untuk: mencapai tujuan organisasi, sejalan

dengan budaya dan nilai-nilai dalam organisasi karena mempunyai keunikan yaitu pemberian gaji yang terbagi dua kali dalam waktu satu bulan dan memperhatikan kebutuhan karyawan termasuk persyaratannya untuk menjaga kesehatan karyawan selama bekerja.

3. Jenis Sistem Kompensasi

a. Sistem Kompensasi Konsistensi Internal

Menurut Martocchio (2004, p. 194) sistem kompensasi adalah konsistensi internal didefinisikan dengan jelas sebagai nilai relatif dari setiap pekerjaan di antara semua pekerjaan di perusahaan. Sistem ini memerlukan kumpulan pekerjaan yang mewakili struktur atau hierarki pekerjaan.

Perusahaan mengandalkan prinsip-prinsip dasar sederhana untuk membangun Sistem kompensasi konsistensi internal: pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi yang lebih tinggi, lebih banyak tanggung jawab dan lebih banyak tugas pekerjaan kompleks harus dibayar lebih dari pekerjaan itu membutuhkan lebih sedikit kualifikasi, lebih sedikit tanggung jawab dan kompleksitas tugasnya tidak terlalu sulit.

Ahli di bidang kompensasi dan profesional di bidang sumber daya manusia menciptakan konsistensi secara internal melalui dua proses yaitu analisis jabatan yang dilanjutkan dengan analisis jabatan evaluasi.

Analisis pekerjaan merupakan prosedur deskriptif murni; pekerjaan evaluasi mencerminkan penilaian. Evaluasi pekerjaan adalah kuncinya membangun sistem yang konsisten secara internal sebagai alat strategis. Profesional di Bidang kompensasi menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menetapkan diferensiasi membayar antar karyawan di perusahaan. Analisis pekerjaan deskriptif secara langsung mengarahkan profesional kompensasi ke keputusan pembayaran dengan menemukan persamaan dan perbedaan diantara keduanya bekerja.

b. Sistem Kompensasi Daya Saing Eksternal

Daya saing eksternal mengacu pada hubungan pembayaran antara organisasi dan posisi kompetitif merupakan cerminan dari hubungan ini. Membayar tingkat mengacu pada tingkat rata-rata gaji yang diberikan

oleh pemberi Bekerja. Hal ini berfokus pada dua aspek pembayaran, yaitu biaya sumber daya manusia yang ditanggung oleh pemberi kerja dan fungsi pembayaran untuk mendorong pekerja mencari pekerjaan dan tetap setia kepada penyedia Bekerja. (Milovich & Newman, 1987, hal. 191). Martocchio (2004, hal. 235) sebut saja istilah lain yaitu sistem pembayaran kompetitif pasar mewakili kebijakan kompensasi perusahaan sesuai dengan bentuknya untuk membangun keunggulan kompetitif. Pembayaran yang kompetitif di pasar sistem memiliki peran penting dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang mempunyai kualifikasi yang baik.

c. Sistem Kompensasi Kontribusi Pegawai

Struktur gaji memberikan tingkat gaji yang berbeda untuk pekerjaan dengan harga yang tidak setara dan memberikan kerangka untuk mengetahui perbedaan kontribusi individu karyawan. Tidak ada dua karyawan melakukan hal yang sama, meskipun mereka melakukan pekerjaan yang Sama. Perusahaan mengenali perbedaan ini dengan membayar

individu berdasarkan prestasi, pengetahuan dan kinerja. Struktur gaji harus demikian menentukan batasan untuk mengakui kontribusi karyawan. Struktur pembayaran mempunyai nilai strategis. Struktur yang dirancang dengan baik akan membantu mempertahankan karyawan yang berharga. (Martocchio, 2004, hal. 272).

Milkovich & Newman (1987, p. 270) memberikan definisi karyawan ekuitas sebagai alokasi penghargaan atau pendapatan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan beberapa standar keadilan yang konsisten diterapkan di antara individu-individu dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konsistensi Sistem Kompensasi Internal.

1) Faktor Masyarakat

Dalam sejarah, peran situasi sosial dalam organisasi menyediakan mempengaruhi sistem kompensasi. Beda upah atau gaji mencerminkan kesulitan

dalam merekrut dan mempertahankan karyawan pekerjaan yang berbeda. (Milkovich & Newman, 1987, hal 37)

2) Faktor Organisasi

Sistem kompensasi internal dipengaruhi oleh jalur karir, teknologi digunakan dan kebijakan mengenai sumber daya manusia di perusahaan.

Upah atau gaji yang lebih tinggi untuk tingkat pekerjaan atau karier yang lebih tinggi tinggi. Teknologi memengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan keterampilan apa yang tersedia dibutuhkan untuk bekerja. Kebijakan memberikan insentif pada posisi Manajemen yang lebih tinggi membuat karyawan ingin mencapainya. (Milkovich & Newman, 1987, hal 39).

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Eksternal Sistem Kompensasi

1) Pasar Tenaga Kerja

Persaingan di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan pekerja dengan mengandalkan keterampilan dan

kemampuan. Hal ini mencakup faktor permintaan tenaga kerja, pasokan tenaga kerja, investasi pada sumber daya manusia, persaingan kerja, ukuran pemberi kerja.(Milkovich & Newman, 1987, hal. 195).

2) Kemampuan Membayar

Persaingan di pasar atas produk dan jasa yang dihasilkan mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan. Kemampuan pemberi kerja memberikan upah atau gaji merupakan kemampuan kompetitif mendapatkan pekerja. Nilai upah minimum yang ditetapkan di suatu daerah menjadi tolok ukur kemampuan perusahaan dalam membayar upah. (Milkovich & Newman, 1987, hal. 196)

3) Organisasi dan Tenaga Kerja

Karakteristik unik setiap organisasi dan kekuatan para pekerjanya dimiliki seperti strategi bisnis, produktivitas dan pengalaman di tempat kerja.

Organisasi membandingkannya dengan upah atau gaji yang diberikan oleh

pesaing kepada karyawannya. Karakteristik pekerja seperti produktivitas, pengalaman dan afiliasi serikat pekerja memberikan pengaruh pada sistem kompensasi daya saing eksternal dalam organisasi. (Milkovich & Newman, 1987, hal. 198)

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kontribusi Pegawai Sistem

1) Kemampuan

Fakta bahwa kemampuan mempengaruhi kinerja adalah suatu hal sebenarnya diterima. Hubungan antara kemampuan dengan kinerja dipengaruhi oleh tingkat gaji dalam organisasi. (Milkovich & Newman, 1987, hal. 273).

2) Motivasi

Motivasi mempunyai hubungan langsung dengan upah atau gaji menghasilkan kinerja. Sistem kompensasi harus bisa dipenuhi kebutuhan karyawan, baik teori Maslow maupun Herzberg, sehingga Anda bisa menjadi motivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih

baik. (Milkovich & Newman, 1987, hal. 276).

5. Tahapan dalam Sistem Kompensasi

- a. Tahapan Sistem Kompensasi Konsistensi Internal
 - 1) Analisis pekerjaan

Menurut Milkovich & Newman (1987), analisis pekerjaan adalah suatu proses cara sistematis untuk mengumpulkan dan membuat keputusan yang jelas mengenai segala informasi penting yang berkaitan dengan dasar pekerjaan secara khusus. Menurut Ruky (2006), analisis pekerjaan mencakup aktivitas mengidentifikasi dan menggambarkan (kata-kata) apa yang terjadi pada suatu pekerjaan dan jabatan dalam suatu organisasi.

Semua fakta dan informasi dikumpulkan melalui proses analisis pekerjaan hanya yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan tidak mengenai orang atau karyawan yang melakukannya. Selain itu, berdasarkan fakta dan informasi yang dikumpulkan

dan dipelajari, spesifikasi dapat ditentukan dan persyaratan realistik yang harus dipenuhi oleh orang yang melaksanakannya bekerja atau menempati posisi tersebut.

Menurut Martocchio (2004, p. 197), analisis pekerjaan adalah suatu proses yang cara sistematis untuk berbagi, mendokumentasikan, dan menganalisis informasi untuk menjelaskan suatu pekerjaan. Analisis pekerjaan menjelaskan isi atau tugas pekerjaan, persyaratan bagi pekerja dan terkadang konteks atau kondisi pekerjaan . Persyaratan pekerja adalah kualifikasi minimum mengenai keterampilan harus melakukan pekerjaan tertentu. Kondisi ini normal adalah pendidikan, pengalaman, lisensi, izin dan kemampuan khusus seperti mengetik, menyusun, atau mengedit. Situasi kerja adalah konteks sosial atau lingkungan fisik di mana pekerjaan akan dilakukan.

Unit yang dianalisis dalam analisis pekerjaan:

- (1) Unsur : kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan
- (2) Tugas : bertujuan untuk mencapai tujuan kerja
- (3) Jabatan: setiap pekerja mempunyai jabatan
- (4) Pekerjaan : tugas pokok setiap pekerja
- (5) Keluarga Pekerjaan: dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai karakteristik serupa Sama
- (6) Pekerjaan: kumpulan pekerjaan yang dilakukan dengan suatu tujuan, metode, bahan, produk, tindakan, dan karakteristik pekerja yang sama.

2) Evaluasi pekerjaan

Menurut Martocchio (2004, p. 214), evaluasi pekerjaan adalah suatu alat yang digunakan oleh para profesional di bidang kompensasi untuk mengenali perbedaan antara kelompok pekerjaan dan membangun perbedaan pembayaran. Profesional di bidang kompensasi

didasarkan pada pekerjaan evaluasi pada faktor-faktor yang dapat dikompensasi, yaitu karakteristik pekerjaan yang menonjol di mana perusahaan membangun tingkat pembayaran. Keahlian, Upaya, tanggung jawab, dan kondisi kerja dapat diberi kompensasi secara universal faktor karena setiap pekerjaan mengandung keempat faktor tersebut.

Sedangkan menurut Ruky (2006), evaluasi pekerjaan merupakan sebuah anugerah bobot atau nilai suatu pekerjaan atau jabatan yang dijalani suatu proses atau kegiatan yang biasa disebut evaluasi pekerjaan.

Menurut Milkovich & Newman (1987), evaluasi pekerjaan membantu mengembangkan dan mengelola struktur pembayaran dengan melakukan benchmarking persamaan dan perbedaan isi dan nilai suatu pekerjaan.

Ada beberapa teknik yang digunakan untuk melakukan evaluasi bekerja. Menurut Martocchio (2004), profesional di bidang kompensasi mengklasifikasikan

metode evaluasi pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu berbasis pasar evaluasi dan evaluasi konten pekerjaan. Evaluasi berbasis pasar menggunakan data dari pasar untuk membedakan harga pekerjaan. Sementara itu pekerjaan evaluasi konten mengembangkan sistem penilaian internal perusahaan dengan membangun hierarki harga berdasarkan pekerjaan peran setiap pekerjaan dalam strategi organisasi. Berdasarkan

Milkovich & Newman (1987) ada empat metode dasar yang digunakan untuk melakukan evaluasi pekerjaan yaitu pemeringkatan, klasifikasi, faktor perbandingan dan faktor poin. Menurut Milkovich & Newman (1987, hal. 109) Ada empat metode dasar yang digunakan untuk melakukan evaluasi pekerjaan yaitu pemeringkatan, klasifikasi, perbandingan faktor dan rencana poin.

b. Tahapan Sistem Kompensasi Daya Saing Eksternal

1) Survei Kompensasi

Survei mengenai kompensasi mencakup pengumpulan dan analisis data kompensasi pesaing. Secara tradisional, survei kompensasi fokus pada sistem upah dan gaji dari pesaing. Kompensasi tambahan juga merupakan target survey karena dapat menjadi keunggulan dalam sistem daya saing eksternal. (Martocchio, 2004, hal. 235).

2) Kebijakan Kompensasi

Perusahaan dapat memilih 3 tingkat kebijakan pengupahan atau gaji, yaitu market lead kebijakan, kebijakan ketertinggalan pasar, dan kebijakan kecocokan pasar. Kebijakan memimpin pasar, yaitu bandingkan sistem kompensasi perusahaan dengan sistem kompensasi perusahaan yang memberikan upah atau gaji paling tinggi diantara yang lain. Kebijakan market lag adalah membandingkan dengan pesaing yang menyediakan kompensasinya lebih kecil

dibandingkan yang lain. Kebijakan kecocokan pasar, yaitu bandingkan dengan pesaing yang memberikan kompensasi yang sesuai tingkat upah umum. (Milovich & Newman, 1987, hal. 256).

c. Tahapan Sistem Kompensasi Iuran Pegawai

1) Struktur Pembayaran

Struktur gaji memberikan tingkat upah atau gaji yang berbeda-beda pekerjaan yang tidak memiliki nilai yang sama dan memberikan kerangka kerja untuk mengenali perbedaan dalam kontribusi karyawan. Perusahaan mengenai perbedaan kontribusi karyawan melalui dedikasi, pengetahuan dan kinerja. (Martocchio, 2004, hal. 272). Dalam sistem kompensasi iuran pegawai, Ada definisi struktur gaji yang harus dipertimbangkan perusahaan karena struktur gaji yang tepat didasarkan pada kinerja, pengetahuan dan Dedikasi pegawai akan mendorong motivasi dan kinerja pegawai bahkan lebih baik bagi perusahaan.

D. Kelayakan Pemberian Kompensasi

Beberapa faktor harus dipertimbangkan memberikan kompensasi yaitu: permintaan dan penawaran tenaga kerja yang ada antara perusahaan dan karyawannya.

Kemampuan finansial atau finansial yang dimiliki oleh perusahaan. Lalu ada dorongan dari serikat buruh yang ada. Posisi dalam posisi yang diberikan, kondisi perekonomian nasional, produktivitas dan kemampuan pegawai itu sendiri, sampai dengan tingkat pendidikan dan faktor pengalaman yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Pemberian kompensasi juga akan menciptakan ikatan. Hubungan antara karyawan dan perusahaan bisa semakin erat.

Dengan cara ini akan terjadi hubungan yang berkualitas baik yaitu Suatu hubungan yang tercipta atas dasar saling membutuhkan satu sama lain sama dengan yang lain. Jika hubungan ini terjadi, maka perusahaan akan mendapatkan kenyamanan yang bisa focus memberikan sesuatu yang lebih pada kelayakan hadiah itu gaji, insentif atau kompensasi kepada karyawan.

Kriteria Pemberian Kompensasi

Sebelum memberikan kompensasi kepada pekerjanya, perusahaan tentu mempunyai beberapa syarat. Secara umum kriteria pemberian kompensasi adalah sebagai berikut.

a. Beban kerja

Biasanya perusahaan akan menyesuaikan besaran kompensasi dengan tingkat kompleksitas, kesulitan dan keahlian yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Jika karyawan harus menangani proyek yang rumit, tentu imbalannya juga akan lebih besar dari pekerjaannya sehari-hari.

b. Sistem Kompensasi

Cara menentukan besaran ganti rugi adalah melalui beberapa sistem yang detail. Kriterianya meliputi durasi, prestasi, dan jenis pekerjaan. Dengan cara ini, perusahaan dapat menentukan seberapa besar penghargaan atas kerja keras dan motivasi karyawannya untuk bekerja.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Martinus (2000:32) menjelaskan bahwa dalam memberikan kompensasi ada beberapa faktor mempengaruhinya. Secara umum, faktor-faktor

tersebut adalah dibagi menjadi tiga, yaitu faktor internal organisasi, faktor pribadi pegawai yang bersangkutan, dan faktor eksternal karyawan organisasi.

a. Faktor Internal Organisasi

Contoh faktor internal organisasi yang mempengaruhi besaran kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

1) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk menerapkan kompensasi bergantung pada pendanaan berkumpul untuk tujuan ini. Pengumpulan dana tentu saja sebagai hasil prestasi kerja yang telah dituju oleh pegawai.

Semakin besar prestasi kerja maka semakin besar keuntungannya organisasi/perusahaan. Keuntungan perusahaan akan meningkat pengumpulan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan meningkat Bagus. Dan sebaliknya.

2) Serikat pekerja

Pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhinya pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Persatuan

Buruh bisa menjadi simbol kekuasaan buruh dalam menuntut perbaikan takdir. Keberadaan serikat pekerja/serikat buruh perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh manajemen.

b. Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besar kecilnya hadiah kompensasi adalah produktivitas kerja, jabatan dan jabatan, pengembangan dan pengalaman dan jenis serta sifat pekerjaan.

1) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja adalah faktor-faktor yang diperhitungkan dalam menentukan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan dalam posisi dan jabatan yang sama untuk mendapatkan kompensasi yang berbeda. Kompensasi ini dimaksudkan untuk: meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2) Kedudukan dan Kedudukan

Perbedaan jabatan dan jabatan berimplikasi pada perbedaan besaran kompensasi. Kedudukan dan jabatan seseorang dalam suatu organisasi menunjukkan keberadaannya dan tanggung jawab dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi jabatannya dan Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka semakin besar pula tanggung jawabnya semakin tinggi kompensasi yang diterimanya. Ini berlaku di sisi lain.

3) Perkembangan dan Pengalaman

Selain jabatan dan jabatan, perkembangan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Karyawan yang mereka yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang pengalamannya lebih sedikit dan/atau levelnya lebih rendah tingkat perkembangan. Mengingat faktor tersebut merupakan bentuk apresiasi organisasi terhadap profesionalisme seseorang. Pertimbangkan ini juga dapat

mendorong karyawan untuk menambah pengetahuannya.

4) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besaran imbalan bagi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda-beda pekerjaan yang bekerja di dalam ruangan, serta kompensasinya pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula Kasus pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis.

Kompensasi yang berbeda ini bukan hanya karena pertimbangan saja profesionalisme karyawan juga disebabkan oleh besarnya risiko dan tanggung jawab yang diembannya ditanggung oleh pegawai yang bersangkutan. Misalnya, sebagian besar pegawai organisasi/perusahaan yang biasanya bekerja di lapangan mendapatkan kompensasi antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan internal ruang kantor. Besarnya kompensasi sesuai dengan besarnya risiko dan tanggung jawab yang diembannya.

c. Faktor Eksternal

Contoh faktor eksternal yang mempengaruhi karyawan dan organisasi Besaran ganti ruginya adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan permintaan pekerjaan

Merujuk pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran terjadi (penawaran) tenaga kerja lebih besar daripada yang ditimbulkan oleh permintaan (permintaan). kompensasi rendah yang diberikan. Sebaiknya kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya permintaan tenaga kerja sedangkan penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Jumlah nilainya UNIVERSITAS MEDAN AREA 29 Kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik kandidat karyawan untuk memasuki organisasi. Tapi dalam keadaan apa jumlah pekerja lebih besar dari lapangan pekerjaan yang tersedia, besarnya kompensasi kurang lebih diabaikan.

2) Biaya hidup

Besaran imbalan khususnya upah/gaji harus disesuaikan besarnya biaya hidup (biaya hidup). Yang dimaksud dengan biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Setidaknya

kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimum. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari minimnya biaya hidup, yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

3) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi masyarakatnya dari hal-hal tersebut kesewenang-wenangan dan keadilan. Sehubungan dengan kompensasi, Pemerintah menetapkan upah minimum, jam kerja/hari, bagi laki-laki dan perempuan, pada batas usia tertentu. Dengan aturan ini pemerintah memberikan jaminan berlangsungnya proses kesejahteraan nasional sehingga terhindar dari praktik-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

4) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima pekerja di negara maju jauh lebih besar dibandingkan dengan yang diterima oleh negara berkembang dan/atau negara miskin. Jumlah rata-rata kompensasi yang diberikan oleh internal organisasi suatu negara

mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan apresiasi negara terhadap sumber daya manusianya.

BAB IX

PENGEMBANGAN KARIR

A. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Perkembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir dan kemajuan oleh departemen personel untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jalur atau tingkat organisasi.

Karir adalah jumlah jabatan/pekerjaan/jabatan yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya di suatu organisasi atau di beberapa organisasi. Dari sudut pandang seorang karyawan, jabatan merupakan sesuatu yang penting sangat penting karena setiap orang menginginkan posisi yang cocok sesuai keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi-tingginya dengan kemampuannya. Posisi yang lebih tinggi biasanya dihasilkan gaji lebih besar, tanggung jawab lebih besar, dan pengetahuan lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh karyawan. Karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang itu mungkin akan melakukannya tanyakan apa tujuan karirnya (seperti posisi tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai dalam organisasi tempat dia

bekerja. Kapan pun seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai dalam organisasi, Orang ini mungkin tidak memiliki semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan hendak pergi organisasi.

Menurut I Komang A. dkk (2012) pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan kemajuan oleh departemen personalia untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jalur atau tingkat organisasi. Jadi sebaik apapun rencana karier yang dibuat seorang pekerja, hal itu selalu disertai dengan tujuan karir yang masuk akal dan realistik, rencana tersebut tidak akan terjadi menjadi kenyataan tanpa pengembangan sistematis dan karir terprogram. Karena perencanaan karir merupakan suatu keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dilakukan di masa depan, artinya yang perlu diambil oleh seseorang yang telah menetapkan rencana kariernya langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Bermacam-macam langkah-langkah yang perlu diambil dapat diambil atas inisiatif pekerja itu

sendiri, tetapi bisa juga berupa kegiatan yang disponsori oleh suatu organisasi, atau kombinasi keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya Manusia dapat berperan dalam kegiatan pembangunan tersebut Padahal, yang paling bertanggung jawab adalah para pekerja prihatin karena dia adalah yang paling tertarik dan begitu pula dia yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Ini salah salah satu prinsip pengembangan karir yang sifatnya sangat mendasar.

Sedangkan definisi lain dari pengembangan karir menyatakan bahwa Pengembangan karir merupakan salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir merupakan proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan bahan serta menerapkan metode yang tepat untuk mengembangkannya potensi itu. Secara umum proses pengembangan karir diawali dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini biasa disebut dengan penilaian kinerja (penilaian kinerja). Dari hasil penelitian kinerja ini kami memperoleh masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai baik potensi

maupun kinerja aktualnya. Dari masukan ini kami mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi khawatir. Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan dengan dua cara metode yaitu metode pelatihan dan metode non pelatihan.

Samsudin menyatakan hal berikut: "pengembangan karir (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir tertentu ditentukan dalam organisasi yang bersangkutan".

Berikut ini dikemukakan bahwa meningkatkan derajat seseorang dalam organisasi harus dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam Memiliki karir berarti memiliki pola karir yang jelas dan dapat digunakan pedoman dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk karir tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini bisa terjadi jika Memang pengembangan karir sudah diatur sedemikian rupa kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari penafsiran subjektif.

Kriteria ini harus dikomunikasikan kepada karyawan secara luas dan terbuka, sehingga semua orang dapat mengetahui dan mengukur

dirinya apakah ia memenuhi kriteria tersebut atau tidak. Individu dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai kesuksesan karir, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan dalam karir tanpa batasan (karir tanpa batas). Namun, peralihan dari karier terbatas menuju karir tanpa batas menghadapkan individu pada masalah luar pengalaman yang telah didapat. Pengembangan karir sudah tidak terbatas menuntut perlunya suatu leksikon yang dapat digunakan untuk melaksanakannya evaluasi, perencanaan, peninjauan dan analisis karir tanpa batas.

Sedangkan Leibovitz mengartikan pengembangan karir atau pengembangan karir sebagai berikut: "Bukan program pelatihan sekali pakai atau lokakarya perencanaan karir. Melainkan, ini merupakan proses yang terorganisir dan diformalkan secara berkelanjutan upaya yang mengakui manusia sebagai sumber daya organisasi yang vital".

Dalam uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa pengembangan karir dapat dilakukan digunakan sebagai alat, baik untuk kepentingan organisasi maupun karyawannya berkepentingan, sehingga kedua belah pihak

dapat dipertemukan kepentingannya. Oleh karena itu melalui informasi pengembangan karir Organisasi dapat menawarkan posisi apa pun kepada karyawannya dapat ditempati oleh karyawan mulai dari pertama kali bekerja organisasi, hingga posisi puncak yang dapat dicapai apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan yang lowong tersebut, maka tidak ada lowongan.

Dengan kata lain, setiap kali ada lowongan untuk posisi pegawai yang ada dipersiapkan sedemikian rupa untuk menduduki posisi tersebut. Karir pengembangan bukanlah program pelatihan yang hanya dilakukan sekali dan bukan pola lokakarya perencanaan karir. Pengembangan karir dimulai dilaksanakan pada tahun 1970-an, kegiatannya diintegrasikan dengan program Pengembangan Sumber Daya Manusia seperti penilaian kinerja dan pelatihan. Kantor Akuntan Umum AS merupakan lembaga yang memulai konseling karir dan bantuan pencarian kerja bagi karyawannya.

Pada tahun 1991, badan tersebut menyelenggarakan layanan karir di Pusat Sumber Daya Karir. Manajer menggunakan

institusi ini untuk membantu karyawan, termasuk transfer dan perencanaan pensiun.

Informasi karir ini akan memotivasi karyawan untuk membuat rencana karir masing-masing, dari segi potensi dan Mampu mengembangkan diri dapat mempersiapkan diri dalam berkarir hingga posisi teratas dalam organisasi. Adapun mereka Yang cukup puas dengan posisi menengah ke bawah juga bisa memposisikan diri sesuai dengan potensinya setiap. Berdasarkan uraian tersebut maka suatu organisasi harus menciptakan pengembangan karir sebagai strategi bisnis utama jika Anda mau bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin tajam. Di abad Teknologi informasi seperti saat ini lebih diandalkan organisasi pegawai yang mempunyai keahlian dan inovasi investasi penting (Syuhadhak, 2007:174)

Dengan memberi mereka kesempatan untuk aktualisasi diri mengembangkan dan mencapai potensinya. Sebagian besar karyawan memahami bahwa (ketika saatnya tiba) setidaknya mereka akan mendapat lebih banyak mudah dipasarkan.

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Sebenarnya, perencanaan karir adalah bagian yang sangat penting berpartisipasi dalam menentukan dinamika organisasi, dalam konteks pengelolaan sumber daya pria. Dengan demikian, ruang lingkup perencanaan karir meliputi:

- a. Merencanakan jenjang jabatan/pangkat individu pegawai/anggota organisasi
- b. Merencanakan tujuan organisasi.

Kedua hal ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain, sebab keduanya saling berhubungan. Karena jelas seseorang sedang dalam jalur karier justru untuk mendukung kepentingan dan/atau tujuan organisasi telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karir harus mengarah untuk mencapai kepentingan atau tujuan organisasi.

Perencanaan dan pelaksanaan karir anggota organisasi akan semakin lancar persyaratan yang ada, semakin dinamis organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir terbagi menjadi dua, yaitu pengembangan karir pengembangan karir individu dan organisasi. Perkembangan Karir individu setiap

anggota organisasi harus siap berkembang dirinya untuk mengejar karirnya lebih jauh. T. Hani Handoko masuk Buku sebelumnya menyebutkan ada enam kegiatan Pengembangan karir yang dilakukan oleh setiap individu:

- 1) Prestasi Kerja, aktivitas terpenting untuk memajukan karir Anda adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari segala kegiatan pengembangan karir lainnya.
- 2) Paparan, kemajuan karir juga ditentukan oleh paparan, makna keberadaan diketahui oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan peluang karir lainnya.
- 3) Hentikan Permintaan, ini adalah cara untuk mencapai tujuan karir jika ada peluang karir di tempat lain.
- 4) Loyalitas Organisasi, kesetiaan terhadap organisasi dimana seseorang berada bertugas menentukan kemajuan karir yang yang bersangkutan.
- 5) Mentor dan Sponsor, seringkali merupakan sponsor karyawan atasan mereka.
- 6) Peluang untuk berkembang, ini bagus untuknya departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia

internal dan untuk pencapaian rencana karir karyawan.

3. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana sebuah perusahaan menentukan jalur karir bagi karyawan tergantung kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun hal tersebut umumnya terjadi Perusahaan melakukan ini melalui pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi. Arti dari ketiga hal tersebut dapat dijelaskan dibawah ini :

- a. Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan perusahaan dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, ketrampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi merupakan perubahan jabatan atau kedudukan dari jenjang yang lebih tinggi tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan terjadi diikuti dengan peningkatan tanggung jawab, hak dan status sosial seseorang.

Mutasi merupakan bagian dari proses aktivitas yang dapat terjadi mengembangkan kedudukan atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri inilah yang dalam beberapa literatur disebut sebagai transfer dalam arti sempit dapat dirumuskan sebagai perubahan dari posisi di kelas ke posisi di dalam kelas lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (dengan tingkat yang sama) dalam rencana gaji. Sementara itu di

Dalam pengertian yang lebih luas, konsep mutasi dirumuskan sebagai pergantian kedudukan/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara acak secara horizontal dan vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi.

B. Prinsip dalam Pengembangan Karir

Menurut Mondy (1993), pengembangan karir mencakup aktivitas untuk mempersiapkan seseorang kemajuan jalur karir yang direncanakan. Lebih Mondy (1993) menjelaskan beberapa prinsip dalam pengembangan karir, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar pengembangan karir. Jika setiap hari pekerjaan menghadirkan sesuatu

tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari dalam pekerjaan jauh lebih banyak penting daripada kegiatan rencana pembangunan formal.

2. Bentuk pengembangan keterampilan yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan tertentu. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dari keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor manajer menengah.
3. Perkembangan hanya akan terjadi jika individu belum melakukannya memperoleh keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuannya dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu kemudian individu tersebut yang sudah memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu akan menempatinya pekerjaan Baru.
4. Waktu yang dihabiskan untuk pengembangan dapat dikurangi/dikurangi dengan mengidentifikasi serangkaian penempatan kerja individu yang rasional.

a. Tujuan Pengembangan Karir

Sehubungan dengan pembahasan mengenai tujuan pengembangan karir pegawai Berikut pendapat para ahli di bidangnya pengelolaan. Rivai menyatakan sebagai berikut. "Tujuan dari keseluruhan Program pengembangan karir disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir yang tersedia di organisasi saat ini sekarang dan di masa depan. Oleh karena itu, upaya untuk membentuk suatu sistem Pengembangan karier yang dirancang dengan baik dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan mencocokkan kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Komitmen terhadap program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang membebani organisasi."

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa seseorang Karyawan merupakan orang yang paling mempunyai kepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Kalau mereka (karyawan) sendiri yang menunjukkannya pandangan dan sikap yang tidak proaktif dalam pengembangan karir, tidak mungkin mereka mendapatkan

kesempatan pengembangan karir itu. Kecuali ada keajaiban tertentu berupa keberuntungan baginya.

Pertama, mereka harus mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap berbagai hal perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan banyak hal yang harus mereka lakukan mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya.

Pegawai yang ingin mendapatkan pengembangan karir harus mencari informasi tentang :

- 1) Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan organisasinya.
- 2) Sistem promosi apa yang berlaku di organisasi
- 3) Apabila syaratnya mengikuti pelatihan, apakah pelatihan tersebut diselenggarakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri sedang mencari peluang.
- 4) Apakah keberuntungan berperan atau tidak dalam pembangunan karier
- 5) Mana yang lebih dominan dalam menentukan kenaikan pangkat, apa prestasinya pekerjaan atau senioritas.

Selanjutnya Handoko (2001:134) menyatakan sebagai berikut. "Tujuan pengembangan karir pegawai adalah

- 1) Menjamin pegawai karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan tetap bernilai dipertimbangkan untuk promosi lebih lanjut, jika memenuhi syarat.
- 2) Menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
- 3) Untuk menunjukkan kegiatan pengembangan karir apa yang seharusnya diambil."

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa: paling tahu tentang kekuatan dan kelemahan karyawan adalah atasan langsung mereka.

b. Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan manfaat yang baik bagi organisasi serta bagi karyawan. Manfaat yang diperoleh organisasi mengembangkan karir meliputi:

- 1) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

- 2) Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- 3) Meningkatkan motivasi karyawan.
- 4) Menjaga proses pembentukan kader agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :

- 1) Tingkatkan tanggung jawab
- 2) Memaksimalkan pemanfaatan potensi yang dimiliki
- 3) Meningkatkan otonomi
- 4) Menambah tantangan dalam bekerja.

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah:

- 1) Mengembangkan prestasi pegawai.
- 2) Mencegah terjadinya pegawai yang meminta cuti untuk berganti pekerjaan, dengan meningkatkan loyalitas karyawan.
- 3) Sebagai wahana memotivasi pegawai untuk berkembang bakat dan kemampuan.
- 4) Mengurangi subjektivitas dalam promosi.
- 5) Memberikan kepastian masa depan.

- 6) Sebagai upaya mendukung organisasi dalam memperoleh energi yang cukup kompeten dan terampil dalam melaksanakan tugas.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir

Dalam perencanaan dan manajemen karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami karyawan dalam merencanakan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu karyawan untuk merencanakan dan mewujudkan karirnya tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur karir.

Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa itu dilakukan oleh organisasi sehingga perencanaan karir individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan organisasi.

Selain peran individu, manajer dan organisasi dalam pembangunan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir.

Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang mempengaruhi perkembangan karir individu dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan karyawan dan organisasi

Idealnya, hubungan antara karyawan dan organisasi adalah sebuah hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat seperti itu organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi. Namun Terkadang terdapat berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

2. Personil karyawan

Pengelolaan karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang memiliki kepribadian yang terdistorsi, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dll. Karyawan apatis akan sulit membangun karier karena dia tidak peduli pada dirinya sendiri karirnya sendiri.

3. Faktor eksternal

Aturan-aturan dalam manajemen karir dalam suatu organisasi menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar.

4. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir hanya akan menjadi basa-basi ketika ada virus politik seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan bagian lain.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan karyawan secara setara subyektif. Pegawai yang berkinerja baik dianggap sama dengan pegawai pemalas.

6. Jumlah karyawan

Semakin banyak jumlah karyawan maka persaingan semakin ketat menempati posisi, dan sebaliknya. Jumlah karyawan suatu organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir Ada.

7. Ukuran organisasi

Besar kecilnya organisasi dalam konteks ini berkaitan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi, semakin besar organisasinya, semakin banyak pula masalah manajemen karir karyawan yang kompleks. Namun, peluang untuk Ada juga lebih banyak promosi dan rotasi karyawan.

8. Budaya organisasi

Seperti halnya masyarakat pada umumnya, organisasi pun demikian budaya. Ada organisasi yang memiliki profesional, objektif, rasional dan berbudaya demokratis. Dan budaya ini sedikit banyak akan mempengaruhinya pengembangan karir dalam organisasi. Tipe manajemen

Ada berbagai jenis manajemen dalam suatu organisasi. Ada manajemen yang cenderung lebih kaku, otoriter, terpusat, tertutup, tidak demokratis. Ada pula manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka dan demokratis. Jika pengelolaannya kaku dan tertutup, maka keterlibatan karyawan dalam mengembangkan karirnya sendiri cenderung minimum. Sebaliknya jika pengelolaannya cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, kemudian keterlibatan pegawai dalam pengembangan karir mereka juga cenderung berkembang.

C. Tahapan Pengembangan Karir

Pengembangan diri seseorang dalam konteks karyawan di suatu perusahaan Organisasi atau institusi identik dengan pengembangan karir. Karena Karir adalah segala pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (pegawai) selama berkarir masa kerja atau tugas yang memberikan kesinambungan, ketertiban, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan. Secara umum Jenjang karir seseorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 4 tahapannya yaitu: eksplorasi, stabilisasi, pemeliharaan, penurunan. Perkembangan atau perjalanan karir biasanya linier bertambahnya usia seseorang.

1. Pada usia antara 15-24 tahun, umumnya merupakan tempat dimana seseorang biasanya berada masih dalam pendidikan (siswa atau mahasiswa), mereka punya mulai memikirkan pekerjaan yang cocok untuknya. Dengan kata-kata yang lain, mereka sudah mulai menjajaki pekerjaan atau karirnya. Beberapa dari kelompok usia ini bahkan sudah mulai terlibat dunia kerja atau lapangan pekerjaan. Beberapa dari mereka, meskipun mereka punya mulai bekerja, tetapi masih mencari peluang untuk melamar pekerjaan lain. Mereka masih dalam tahap eksplorasi karir.

2. Pada usia 25-44 tahun, umumnya seseorang sudah memulainya memantapkan diri Anda dalam pekerjaan yang telah Anda pilih. Mereka tidak lagi melakukannya tertarik lagi untuk berganti pekerjaan, jika tidak tertekan oleh situasi, misalnya karena PHK. Di samping karena usianya sudah tidak memungkinkan lagi untuk beraktivitas lapangan kerja, juga mempertimbangkan stabilitas ekonomi keluarga.
3. Pada usia 45-60 tahun, seseorang (karyawan atau pekerja) sudah memulainya pemeliharaan pekerjaan atau karir yang telah dipilih dan dikejar. Pada tahap ini mereka harus mulai fokus dan meningkatkan kualitas pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan olehnya institusi atau organisasi tempat Anda bekerja. Pada tahap ini, secara umum seseorang tidak berpikir untuk berganti pekerjaan lagi, dan berkonsentrasi pada pekerjaan atau karier Anda, demi keluarga Anda dan anak-anaknya.
4. Pada usia di atas 60 tahun (di Indonesia: di atas 55 tahun), seseorang sudah mulai melewati puncak karirnya, dan mulai menurun. Pada usia ini biasanya orang sedang menunggu masa pensiun, itupun telah berhenti mengembangkan karirnya.

BAB X

PEMUTUSAN

HUBUNGAN KERJA

A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja

Pengertian PHK merupakan suatu konsep yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengakhiri hubungan kerja yang dapat disebabkan oleh berbagai hal. Dengan begitu, hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan bisa hilang. Pengertian tersebut tertuang dalam Pasal 1 Angka 25 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Secara umum, ada tiga hal yang bisa menjadi penyebab terjadinya PHK. Pertama karena alasan hukum, seperti pensiun, meninggal dunia, atau PKWT telah berakhir.

Pemutusan Hubungan Kerja merupakan suatu hal yang dalam beberapa kasus Tahun lalu merupakan kegiatan yang sangat ditakuti oleh para karyawan yang masih aktif bekerja. Hal ini disebabkan oleh kondisi kehidupan politik terpuruk, kemudian disusul dengan kondisi perekonomian yang kisruh berdampak pada banyak industri yang harus tutup, dan tentunya berdampak pada pemutusan hubungan kerja yang dilakukan secara serius tidak direncanakan. Kondisi ini menyebabkan orang yang bekerja pada Saat-saat itu selalu dibayangi rasa khawatir dan cemas, kapan gilirannya tiba diberhentikan dari

pekerjaan yang menunjang kehidupan keluarganya.

Jadi bisa disimpulkan pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dapat juga disebut pemberhentian, pemisahan atau Pemisahan diartikan sebagai berakhirnya hubungan kerja karena sebab-sebab tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan.

B. Dampak Pemutusan Hubungan Kerja

Dampak pemutusan hubungan kerja berdampak baik bagi instansi maupun diri sendiri. Dampak pemutusan hubungan kerja bagi instansi adalah kekurangan sumber daya manusia, merugikan perusahaan terutama kerugian dana dan waktu dalam hal rekrutmen dan seleksi, harus mencari penggantinya dengan pegawai baru.

Dampak pemutusan hubungan kerja terhadap diri sendiri mempunyai dampak tersendiri perekonomian pekerja sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan keluarganya maka harus berjuang untuk mendapatkan pekerjaan baru.

C. Mekanisme Prosedur PHK

1. Mekanisme PHK bagi pegawai kontrak

Berikut tahapan prosedur PHK bagi karyawan kontrak.

- a. Menyiapkan data pendukung.
- b. Memberikan informasi kepada pegawai yang bersangkutan.
- c. Melakukan musyawarah.
- d. Melakukan mediasi hukum.
- e. Siapkan kompensasi

2. Mekanisme PHK bagi pegawai tetap

Lalu, berikut mekanisme pemberhentian pegawai tetap.

a. Musyawarah. Musyawarah dilakukan untuk mencari jalan tengah antara karyawan dan perusahaan. Serta mencari solusi terbaik atas permasalahan yang dihadapi.

b. Mediasi dengan Dinas Tenaga Kerja. Apabila musyawarah tidak membawa hasil maka akan dibawa untuk mediasi dengan Disnaker. Tujuannya adalah untuk membantu memecahkan masalah.

- c. Mediasi hukum. Apabila mediasi dengan Disnaker juga menemui jalan buntu, ajukan upaya hukum ke pengadilan. Apabila penyelesaiannya tetap PHK, permohonan tertulis diajukan kepada lembaga penyelesaian hubungan industrial dengan disertai alasan pemutusan hubungan kerja.
- d. Kesepakatan bersama. Perjanjian kerja bersama dapat ditandatangani setelah perjanjian bipartit disetujui.
- e. Memberikan pesangon. Uang pesangon wajib diberikan setelah karyawan resmi diberhentikan. Uang pesangon diberikan sesuai ketentuan dalam UU Ketenagakerjaan.

D. Mekanisme PHK Karyawan Kontrak

Berikut tahapan prosedur PHK bagi karyawan kontrak.

1. Menyiapkan data pendukung.
2. Memberikan informasi kepada pegawai yang bersangkutan.
3. Melakukan musyawarah.
4. Melakukan mediasi hukum.
5. Siapkan kompensasi

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ambar, MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003.
- Burhanudin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah, (Depok:Raja Grafindo Persada, 2015)
- Danang Sunyoto, Manajemen Sumber Daya Manusia, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Jakarta, 2002,
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2011)
- Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesembilan, PT indeks, Jakarta, 2005.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: SIE YKPN, 2004),

I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiartha Utama, Manajemen Sumber Daya Manusia, GRAHA ILMU, Yogyakarta, 2012.

M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012.

Mangkuprawira, Sjafri. 2011. Manajemen Sumber Daya Stategik, Cet-1 Ed-2. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Marihot Tua Efendi Hariandja, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Grasindo, Jakarta, 2002.

Mathis, Robert L dan jhon H. Jakson. 2009 Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat

Meldona. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif. Malang : UIN-Malang Press

Mondy, R Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Mutiara S. Pengabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002)

Sedarmayanti. 2010. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2009.

Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta, 2000.

Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima, BPFE, Yogyakarta, 2007.

Suwatno dan Donni Juni Priansa, ,Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, (Bandung: Alfabeta, 2011).

Wahibur Rokhman, Manajemen Sumber Daya Manusia, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011.

Wirawan. 2015. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.

BIOGRAFI PENULIS



Andi Amang, B.Sc., S.E., M.M. Lahir di Sulawesi Selatan, 23 Desember 1961 dari Alm. Bapak H. Petta Sese dan Alm. Ibu Hj. Petta Simbera. Pada Tahun 1985 mendapat gelar Sarjana Muda pada Program Studi Ilmu Management Industri Jurusan Marketing Management di Akademi Pimpinan Perusahaan, tahun 1992 mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Perusahaan Jurusan Manajemen di Universitas Nasional Jakarta, tahun 2009 mendapatkan gelar Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Putra Indonesia "YPTK". Saat ini merupakan dosen tetap S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina. Selain itu juga penulis merupakan Direktur Utama PT. Amartha Anugrah Mandiri dan PT. Karunia Berkah Utama, serta menjabat juga sebagai Direktur di PT. Sutra Berkah Utama dan PT. Sinergi Berkah Abadi.



Mulyadi, S.E., M.M lahir di Petanggun, 19 Agustus 1992 dari pasangan Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Merupakan Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina (UIS), juga di amanahkan dengan Tugas Tambahan

Sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina, Batam. Selain itu aktif juga sebagai pengurus dan anggota di berbagai organisasi, baik organisasi profesi maupun organisasi sosial dan kemasyarakatan. Teruslah menuntut ilmu dan melanjutkan Pendidikan setinggi-tingginya. Karna Kuliah tidak ada jaminan sukses, tapi sukses bisa diperoleh dari hasil Pendidikan. Pendidikan tidak membuatmu bisa kaya, tapi Pendidikan bisa membuat hidup mu lebih Baik. Banyak pintu rezeki, salah satu dari pintu Pendidikan. Jemput dan raihlah rezeki dari Pendidikan. E-Mail: mulyadi@uis.ac.id



Septa Diana Nabella, S.E., M.M.

Lahir tanggal 14 September 1986 di Sungai Piring - Indragiri Hilir. Penulis lulus S1 dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ibnu Sina tahun 2010. Lulus S2 dari Program Studi Magister Manajemen di Universitas Borobudur tahun 2012. Saat ini menempuh pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Persada Indonesia Y.A.I. Berprofesi sebagai Dosen Tetap di Universitas Ibnu Sina dan menjabat sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen. Mata kuliah inti yang diampuh yakni Manajemen Keuangan dan Manajemen Keuangan Lanjutan. Penulis memiliki publikasi ilmiah pada Jurnal Nasional Terakreditasi dan Jurnal Internasional Bereputasi, serta memiliki berbagai sertifikasi kompetensi. E-Mail: septa@uis.ac.id



Nurmayunita, S.E., M.M., Cps lahir di kuala tungkal 17 Agustus 1985. Anak dari Bapak Baso Ocong dan Ibu Hatia. Penulis merupakan Dosen yang berhombase pada Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Menempuh pendidikan sarjana (S1) Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ibnu Sina Batam (lulus tahun 2014), kemudian melanjutkan studi Pascasarjana (S2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gotong Royong Jakarta (Lulus 2017), dan saat ini sedang melanjutkan program Doktoral (S3) Ilmu manajemen di Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta. Pengalaman pekerjaan diantaranya sebagai marketing yellowpage jakarta (tahun 2004), Staf Keuangan STIE Ibnu Sina Batam (2007-2019), Admin Kepegawaian Universitas Ibnu Sina (2019-2021), Kepala SDM Universitas Ibnu Sina (2021 - sampai sekarang).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sektor ini mempunyai tanggung jawab untuk mengelola setiap individu yang menjadi komponen suatu perusahaan atau organisasi. Dengan pengelolaan yang baik maka perusahaan dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan lancar.

Untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM, perusahaan umumnya menyediakan divisi khusus yang menanganiinya. Bahkan Anda mengenal keberadaan divisi ini dengan nama divisi HRD, personalia, atau HR. Penerapan istilah tersebut memang bisa berbeda-beda. Hanya saja, divisi ini mempunyai tanggung jawab utama dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan secara maksimal.



MANAJEMEN
ISBN 978-623-833-83-8

