

MSDM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



SUPRIADI SIAGIAN

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

SUPRIADI SIAGIAN



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

SUPRIADI SIAGIAN

ISBN : 978-623-09-6466-4 (PDF)

Editor:

Merry Moy Mita

Penerbit :

Yayasan Drestanta Pelita Indonesia

Redaksi:

Perum. Cluster G11 Nomor 17

Jl. Plamongan Indah, Kadungwringin, Kedungwringin

Pedurungan, Semarang

Tlpn. 081262770266

Fax . (024) 8317391

Email: isbn@yayasandpi.or.id

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak Karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan yang Maha Esa yang oleh karena berkat-Nya dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan sebuah buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada semuapihak yang terlibat dalam proses penyusunan dan penyempurnaan buku ini.

Buku ini terdiri dari 8 Bab yang terdiri dari konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Proses Pengadaan Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perencanaan Karir Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja, Pemeliharaan Tenaga Kerja dan Kompensasi.

Harapan penulis buku ini dapat menjadi referensi bagi bagi para pembaca untuk menambah pengetahuan baru serta mungkin akan digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia agar mampu berjalan lebih baik dalam proses dan hari-harinya.

Medan, November 2023

Penulis

Supriadi Siagian

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1	1
Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia	1
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	1
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	3
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	6
BAB 2	9
Perencanaan Sumber Daya Manusia	9
A. Pengertian perencanaan sumber Daya Manusia	9
B. Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia	11
C. Kendala yang dihadapi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	12
BAB 3	14
Proses Pengadaan Karyawan	14
A. Pengertian Rekrutmen	14
B. Evaluasi Pekerjaan	15
C. Deskripsi Pekerjaan (<i>Job Description</i>).....	16
D. Saluran-Saluran Penarikan Karyawan	18
BAB 4	19
Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	19
B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	21
C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	23
D. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan	25
BAB 5	26
Perencanaan Karir	26
A. Pengertian Karir	26

B. Manfaat Perencanaan Karir	27
C. Fase Perencanaan dan Pengembangan Karir	29
D. Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Karir	30
BAB 6	35
Penilaian Prestasi Kerja	35
A. Pengertian Prestasi Kerja	35
B. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja	37
C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja	37
D. Metode-Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan	39
E. Masalah-Masalah Dalam Penilaian Kerja	40
BAB 7	43
Pemeliharaan Tenaga Kerja	43
A. Pengertian Pemeliharaan Tenaga Kerja	43
B. Asas-Asas Pemeliharaan Tenaga Kerja	44
C. Tujuan Pemeliharaan Tenaga Kerja	46
D. Kegiatan Pemeliharaan tenaga Kerja	46
E. Program Kesejahteraan Tenaga Kerja	47
F. Metode Pemeliharaan Tenaga Kerja	48
BAB 8	56
Pemberian Kompensasi	56
A. Pengertian Kompensasi	56
B. Tujuan Pemberian Kompensasi	58
C. Jenis Kompensasi	59
D. Sistem Kompensasi	61
E. Faktor Kompensasi	61
DAFTAR PUSTAKA	63

BAB 1

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat MSDM merupakan aktifitas yang mengelola manusia. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting di dalam perusahaan. Dalam setiap aktivitas perusahaan akan selalu melibatkan sumber daya manusia sebagai penggerak. Manajemen sumber daya manusia sendiri adalah suatu seni yang melakukan proses pemeliharaan karyawan secara manusiawi agar potensi yang dimiliki dapat berfungsi maksimal bagi ketercapaian tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan manusia sebagai pelaku dari terciptanya ide, pengelolaan operasional perusahaan, pengelolaan keuangan dan juga sebagai tenaga promosi. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang terlibat di dalam perusahaan yang secara bersama-

sama bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) manajemen sumber daya manusia yang dikenal dengan MSDM merupakan suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya (pekerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan digunakan secara maksimal sehingga mampu berdampak positif bagi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Ajabar (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk memicu, meningkatkan, memotivasi dan memelihara kinerja karyawan secara maksimal dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tentang kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017) manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu atau seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Kasmir (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan kerja serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja yang bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara

efektif dan efisien agar aktifitas dalam perusahaan berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Pengertian dari manajemen sumber daya manusia dari setiap pendapat ahli diatas sangat bervariasi. Maka dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang meliputi proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pengarahan dan proses pengawasan yang digunakan sebagai kekuatan atau daya manusia yang dipergunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola manajemen sumber daya manusia secara maksimal agar kinerja serta tujuan yang telah dirancang dapat berjalan dengan semestinya dan sesuai dengan harapan.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari rangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan serta mempertahankan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan. Jadi sudah merupakan tugas dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia (karyawan) seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang puas dan dapat memuaskan (Larasati 2018). Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat membantu para manajer fungsional maupun manajer lini untuk membina sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini

mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas.

Ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh ahli, diantaranya menurut Rivai (2015) adalah sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
2. Manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
4. Manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Manajemen sumber daya manusia berfungsi menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan,

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan

7. Manajemen sumber daya manusia berfungsi menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
8. Manajemen sumber daya manusia berfungsi menjadi dasar dalam penilaian karyawan

Sementara menurut Malayu (2016), manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia merupakan rekrutment tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses perencanaan ini berfungsi untuk menganalisa jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dimengerti sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan dari setiap aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan ditempatkan sebagai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan untuk menunjang pekerjaannya merupakan bagian dari pengorganisasian yang dapat dilakukan.

3. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan bagian dari proses pengaturan terkait beberapa factor dalam perusahaan. Pengawasan juga diartikan

sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan karyawan masih sesuai dengan tujuan awal. Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

4. Fungsi Motivasi (*Motivating*)

Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi penting untuk dilaksanakan dengan harapan bahwa karyawan mau bekerja keras serta antusias dengan pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang optimal.

5. Fungsi Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi disebut sebagai kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan secara keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan. Dengan adanya evaluasi diharapkan tingkat keberhasilan perusahaan dapat diukur.

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan adanya MSDM sendiri secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat dalam

suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Larasati (2018), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Tujuan Sosial

Bertujuan agar organisasi atau perusahaan mampu untuk bertanggungjawab secara social dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan membuat sasaran formal.

3. Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Bertujuan untuk mencapai tujuan pribadi dengan menjalankan setiap aktivitas yang ada didalam organisasi.

Secara umum, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja yang dimiliki oleh suatu organisasi agar dapat berkontribusi lebih besar untuk kinerja perusahaan. Devisi sumber daya manusia dalam perusahaan bertugas mengontrol sumber daya yang dimiliki agar tetap berjalan sesuai dengan SOP perusahaan. Pada intinya manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan aturan yang jelas untuk pekerjaan

sesuai dengan *jobdest* dengan produktivitas yang tinggi kepada perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh para manajer fungsional ataupun manajer lini untuk membantu mengelola seluruh karyawan dengan cara yang lebih efektif.

BAB 2

Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Pengertian perencanaan sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan suatu aktivitas yang sangat penting. Dalam manajemen, fungsi perencanaan dianggap sebagai fungsi yang fundamental yang menandakan fungsi ini menjadi fungsi yang sangat mendasar dan strategik. Perencanaan sumber daya manusia dijadikan sebagai alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan. Dilihat dari sudut pandang proses manajemen, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan fungsi *staffing*. Perencanaan sumber daya manusia juga mencakup fungsi dalam implementasi manajemen sumber daya manusia yang diselaraskan dengan penerapan manajemen strategik perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama yang harus dilaksanakan dalam organisasi. Menurut Yusuf (2016),

perencanaan sumber daya manusia adalah langkah yang diambil oleh department manajemen untuk menjamin bahwa bagi organisasi telah tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat. Menurut Kawiana (2020), perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang sistematis yang digunakan untuk meramalkan permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) sumber daya manusia di masa depan. Menurut Moekijat (2016), perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan sesuai dengan tempat (*jobdest*) dan waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu untuk melakukan hal-hal yang dibutuhkan oleh organisasi agar mampu mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia dirancang untuk menjamin kebutuhan organisasi tentang kebutuhan tenaga kerja. Menurut Mangkunegara (2013) perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintergarsi dengan rencana organisasi. Menurut Hasnadi (2019), manajemen sumber daya manusia digunakan sabagai alat bantu untuk menentukan arah dalam mencapai tujuan perusahaan dengan melakukan identifikasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia menjadi agenda wajib yang harus dilakukan oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan tersebut diharapkan akan mewujudkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan berintegritas. Menurut Handoko (2014) perencanaan

sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan organisasi pada waktu yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan dari kondisi-kondisi tertentu. Maka dari itu, perencanaan sumber daya manusia menjadi aktifitas serta perencanaan yang dilakukan agar sumber daya manusia menjadi terstruktur serta mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai kinerja karyawan serta kinerja perusahaan.

B. Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan strategis terkait dengan masa depan. Suatu proses perencanaan pasti akan melibatkan berbagai tingkat kegagalan. Beberapa bagian dari organisasi memerlukan perencanaan selama bertahun-tahun ke depan, namun untuk divisi lain membutuhkan perencanaan hanya untuk waktu yang singkat. Hal ini juga dapat didefinisikan sebagai proses penentuan tujuan organisasi dan sumber daya yang akan digunakan untuk menangani tujuan organisasi, mengatur akuisisi, pemanfaatan, dan disposisi sumber daya.

Sebelum melakukan perencanaan sumber daya manusia, tentu ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Prosedur dibuat sebagai jalan untuk menjalankan sesuatu agar tetap didalam konteks dan area yang telah ditentukan. prosedur perencanaan sumber daya manusia juga menjadi dasar pedoman yang harus diikuti baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan yang terlibat.

Menurut Hasibuan (2019), ada beberapa prosedur yang

dilakukan untuk tata cara perencanaan sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang manajemen sumber daya manusia
3. Mengelompokan data dan informasi serta menganalisisnya
4. Menetapkan beberapa alternative
5. Memilih yang terbaik dan alternative yang ada menjadi rencana
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan

C. Kendala yang dihadapi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Untuk menyusun perencanaan sumber daya manusia sering sekali dihadapkan pada beberapa kendala dilapangan. Kendala-kendala yang dihadapi bersumber dari keadaan internal karyawan maupun perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), masalah yang sering dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:

1. Standart Kemampuan Sumber Daya Manusia
Tidak mempunyai standart yang akurat, yang mengakibatkan informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan-ramalan yang sifatnya objektif.
2. Manusia (SDM) Makhluk Hidup
Manusia merupakan makhluk hidup yang tidak dapat dikuasi seperti mesin. Dalam perencanaan akan sulit untuk

memperhitungkan segalanya.

3. Situasi Sumber Daya Manusia

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan.

4. Kebijakan Perburuahan Pemerintah

Kebijakan perburuahan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, warga negara asing, dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

BAB 3

Proses Pengadaan Karyawan

A. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari tenaga kerja baru untuk menduduki jabatan yang kosong dalam perusahaan. Proses rekrutmen sendiri dipengaruhi oleh dua faktor rekrutmen, yaitu sumber dari luar (eksternal) dan sumber dari dalam (internal). Dalam proses penarikan karyawan ada beberapa tahap yaitu tahap identifikasi, dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Rekrutmen karyawan merupakan kegiatan dalam manajemen yang paling penting untuk dilakukan apabila rekrutment gagal maka akan berdampak buruk bagi profitabilitas dan keterampilan yang tidak tepat dalam menjabat pekerjaan tertentu.

Menurut Simamora (2015) rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menyimpan kekurangan yang teridentifikasi dalam perencanaan

kepegawaian. Menurut Supomo dan Nurhayati (2018) rekrutmen merupakan bagian dari fungsi operasional manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan calon tenaga kerja untuk menjabat pada posisi kosong dengan syarat harus memenuhi kualifikasi pegawai. Menurut Rahardjo (2022) rekrutmen adalah upaya pencarian karyawan yang memenuhi syarat dan melakukan itu seringkali membutuhkan lebih dari sekedar menjalankan iklan di surat kabar.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) rekrutmen itu adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Sunarsi (2018) rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Secara umum, rekrutmen dilakukan untuk pemenuhan posisi yang kosong sesuai dengan kemampuan dan bidang keahlian karyawan. Rekrutmen sendiri dilakukan oleh perusahaan jika memang sudah dibutuhkan dengan melihat rasio pekerjaan dengan jumlah pegawai.

B. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi disimpulkan sebagai suatu kegiatan sistematis yang dilaksanakan untuk membantu audiensi agar dapat mempertimbangkan dan meningkatkan nilai suatu program atau kegiatan. Evaluasi sendiri berasal *evaluation* (Bahasa Inggris) yang berarti adalah penilaian. Evaluasi sendiri juga dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan

penilaian. Menurut Sukardi (2015), evaluasi diartikan sebagai proses untuk mendapatkan informasi dan memahami serta mengkomunikasikan hasil informasi tersebut kepada pemangku keputusan. Sementara Zein dan Darto (2012) mendefinisikan evaluasi sebagai kegiatan yang sudah terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan membandingkan hasilnya menggunakan tolak ukur untuk mendapatkan kesimpulan.

Menurut Purwanto (2013) menyimpulkan evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternative-alternative keputusan. Evaluasi pekerjaan sendiri berarti kegiatan yang dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja menjadi komponen dasar untuk pembentukan kompetensi karyawan.

C. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Pekerjaan ataupun tugas-tugas yang diberikan merupakan media yang menghubungkan antara pekerja dengan perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaan, karyawan harus dapat diselesaikan dengan baik yang ditentukan dari deskripsi pekerjaannya. Menurut Nidyawati (2022), menyimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan merupakan catatan yang sistematis tentang wewenang serta tanggungjawab suatu jabatan tertentu, yang didefinisikan berdasarkan keterangan informasi yang ada. Deskripsi pekerjaan akan membantu karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Menurut Mondy dan Martocchio (2016), mendefinisikan deskripsi pekerjaan sebagai sebuah penjabaran pekerjaan yang telah dirincikan sesuai dengan jabatan yang sudah ditentukan sebelumnya. Deskripsi pekerjaan tentu harus diposisikan karyawan sehingga bisa membantu perusahaan untuk mengamati perkembangan karyawan selama karyawan bekerja. Menurut Ahmad *et al.*, (2019) menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan merupakan dokumen yang menjelaskan ruang lingkup pekerjaan, fungsi, tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan dalam suatu pekerjaan. Sementara menurut Widyaningrum dan Siswati (2017) menyatakan deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana melakukan pekerjaan, dan bagaimana kondisi kerja dari pekerjaan yang ada.

Deskripsi pekerjaan dibuat dalam bentuk dokumen yang berisi ringkasan informasi penting mengenai pekerjaan jabatan yang dipermudah menjadikan pembeda jabatan satu dengan yang lainnya. Deskripsi pekerjaan merupakan kontrak pernyataan tertulis yang dijabarkan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan oleh pemangku jabatan, cara menyelesaikan pekerjaan, dan bagaimana kondisi pekerjaan tersebut dilakukan (Jusmaliani, 2014). Jadi deskripsi pekerjaan merupakan uraian tertulis mengenai rincian yang menjelaskan pekerjaan yang harus dilakukan selama menjabat pekerjaan, serta menyebutkan hak dan kewajiban dalam pekerjaan tersebut.

D. Saluran-Saluran Penarikan Karyawan

Penarikan (*recruitment*) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) sebagai karyawan disebuah perusahaan. Prose penarikan karyawan sendiri dimulai dari calon pelamar dicari perusahaan dan berakhir bila lamaran diantar ke perusahaan yang mencari karyawan. Penarikan dapat berasal dari sumber internal dan eksternal. Penarikan yang bersumber dari internal perusahaan berasal dari kerabat yang bersifat rekomendasi. Sementara penarikan yang bersumber eksternal bersifat terbuka dan informasi mengenai kebutuhan karyawan disebarluaskan ke berbagai pihak.

Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja baru maka perlu dilakukan identifikasi mengenai kebutuhan tenaga kerja dan analisis beban. Menurut Handoko (2016) ada beberapa saluran penarikan tenaga karyawan adalah sebagai berikut:

1. Walk-ins
2. Rekomendasi dari karyawan (Employee Referrals)
3. Pengiklanan
4. Agen-agen penempatan tenaga kerja
5. Lembaga-Lembaga Pendidikan
6. Organisasi – Organisasi Karyawan
7. Leasing
8. Nepotisme
9. Asosiasi- Asosiasi Professional
10. Operasi – Operasi Militer
11. Open House

BAB 4

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja perusahaan untuk menghasilkan kinerja pegawai (produk ataupun layanan) yang maksimal sesuai dengan target yang telah direncanakan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merujuk pada kegiatan yang bersifat penambahan *skill* serta *knowledge* karyawan yang dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan bagi kinerja pekerjaan dan pengembangan karir karyawan. Pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu modal bagi karyawan untuk memfasilitasi diri dalam menambah pengetahuan serta keterampilannya.

Perusahaan sendiri, biasanya rutin melakukan program-program yang ditujukan untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusianya guna menunjang kemampuan mereka. Program-program yang dilakukan merupakan upaya perusahaan untuk melakukan pelatihan.

Pelatihan secara umum diartikan sebagai kegiatan untuk menambah keahlian pegawai. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Pasal 1 Ayat (9) Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pelatihan biasanya dilakukan mengikuti keadaan dan kondisi secara umum. Hal ini dilakukan untuk mengupgrade pengetahuan dan keterampilan karyawan. Menurut Pramudyo (2017), menyebutkan bahwa proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Widodo (2015), pelatihan diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis melalui serangkaian kegiatan individu sehingga dapat memiliki kinerja yang professional sesuai dengan bidang kemampuannya. Maka dari itu, karyawan harus aktif dalam memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan secara singkat sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Menurut Kaswan (2016) pengembangan karyawan merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menambah keterampilan karyawan dan pengalaman karyawan agar berhasil pada pekerjaannya saat ini dan tugas-tugas yang akan datang. Sementara menurut Andika (2019), pengembangan

sumber daya manusia (SDM) adalah usaha yang direncanakan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik secara moral, konseptual, teknis, dan teoritis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menambah serta memperdalam kemampuan karyawan agar mempermudah dalam penyelesaian tugas-tugas yang diemban.

B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas. Menurut Widodo (2015) ada beberapa tujuan umum pelatihan dan pengembangan untuk karyawan, antara lainnya:

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Biasanya program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sebelumnya dirasa kurang cakap.
2. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Perkembangan teknologi membuat menuntut perusahaan untuk upgrade kemampuan. Perubahan teknologi itu membuat perusahaan juga harus siap untuk membuat pembaruan pengetahuan sebelumnya dengan memanfaatkan teknologi sebagai transisi yang membantu pekerjaan.
3. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Perubahan teknik dan lingkungan sosial yang

cepat akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan yang tidak dapat mengikuti proses dan metode baru akan dianggap gagal dapat proses menyesuaikan diri maka pengetahuan serta kemampuan yang mereka miliki sebelumnya akan dianggap usang.

4. Mencegahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Konflik didalam organisasi merupakan hal yang wajar dan sering terjadi antar karyawan. Maka dari itu, sangat diperlukan keterampilan bagi karyawan untuk dapat mengatasi konflik yang terjadi.
5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion and managerial succession*). Hal ini berkaitan dengan program pengembangan karir karyawan. Karyawan difasilitasi untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dengan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan mereka dalam menghadapi tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.
6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan membutuhkan tantangan baru pada pekerjaannya.

C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Secara umum, pelatihan dan pengembangan memiliki manfaat baik itu bagi perusahaan ataupun bagi karyawan. Perusahaan yang rutin melakukan pelatihan Menurut Edison (2012) ada beberapa manfaat program pelatihan bagi perusahaan, antara lain:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang sesuai bidangnya.
2. Karyawan dapat menghasilkan output yang lebih baik dengan mengoptimalkan tingkat produktivitas kerjanya.
3. Mampu meningkatkan kerjasama yang baik antar karyawan, untuk menciptakan hubungan baik dan bersinergi antar karyawan
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menentukan kekurangan dan kelemahan karyawan
7. Membantu karyawan agar lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan

Sementara, manfaat pelatihan bagi karyawan, antara lain:

1. Mampu meningkatkan kualitas dan kemampuan individual dalam menangani tugas serta paham akan pemecahan masalah
2. Mampu memperbaiki komunikasi antar karyawan atau kelompok

3. Mampu membekali karyawan dalam peningkatan potensi diri untuk dapat meniti karir internal maupun eksternal.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawannya guna menambah pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan. Dengan kegiatan pengembangan, diharapkan agar mampu untuk mengatasi dan memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Krismiyati (2017), pengembangan sumber daya manusia dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi dan penyediaan jalur karir dengan dukungan perusahaan dalam mencapai tujuan. Kegiatan yang dilakukan tersebut diharapkan mampu memberikan manfaat bagi karyawan yang ikut melakukan pengembangan serta pelatihan yang diberikan.

Secara umum, manfaat yang paling dapat dirasakan dalam pengembangan sumber daya manusia adalah karyawan yang semakin paham akan potensi diri dan peningkatan kinerja karyawannya. Sementara, menurut Gouzali (2000), ada beberapa manfaat yang didapat dalam proses pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

1. Organisasi akan mampu untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan saat ini
2. Organisasi akan mempunyai SDM yang terampil dalam pekerjaannya
3. Organisasi akan mampu menghadapi tantangan perkembangan keadaan masa depan

4. Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok
5. Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari pesaing
6. Mekanisme organisasi fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru
7. Biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien
8. Organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi

D. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan merupakan prinsip dari program pelatihan dan pengembangan. Melalui program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan diharapkan akan dapat mengurangi ketergantungan perusahaan untuk meminta bantuan pada tenaga ahli diluar perusahaan. Menurut Dale Yoder (1985), ada Sembilan prinsip pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. Individual defferences
2. Ralation to job analysis
3. Motivation
4. Active participation
5. Selection of trainees
6. Trainer training
7. Training methods
8. Principles of learning

BAB 5

Perencanaan Karir

A. Pengertian Karir

Keseluruhan jabatan ataupun posisi yang diduduki oleh seseorang di dalam perusahaan disebut karir. Seorang pegawai pasti mempunyai ambisi untuk menduduki karir tertinggi dalam perusahaan. Untuk mencapai karir yang diinginkan, diperlukan proses serta dedikasi yang tinggi pada pekerjaannya. Menurut Sinambela (2016) menyimpulkan bahwa jenjang posisi kerja yang dijabat oleh seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan dari posisi bawah hingga posisi atas. Sementara menurut Handoko (2000) menyimpulkan seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Karir terdiri atas urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu. Disisi lain, karir merupakan pencapaian yang dirasakan seseorang untuk menjalani kehidupan pekerjaannya. Menurut

Rachman (2009) menyatakan bahwa sebagai urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan anspirasi-anspirasi yang terkait sepanjang masa hidupnya seseorang.

Karir juga dapat diartikan sebagai kombinasi dari pekerjaan yang diambil dengan segala pencapaian melalui program-program pelatihan dan pengembangan yang telah dilalui. Menurut Moekijat (2008), karir dapat diartikan sebagai:

- a. Kemajuan seseorang dalam suatu upaya karyawan yang diperolehnya selama bekerja
- b. Kemajuan seseorang dalam bidang dalam karyawan selama bertahun-tahun bekerja
- c. Perkembangan kemajuan seseorang dalam suatu lapangan karyawan selama masa aktif dalam riwayat hidupnya
- d. Riwayat karyawan

B. Manfaat Perencanaan Karir

Perencanaan sendiri merupakan proses kegiatan menyeleksi dan menghubungkan yang ada dimasa sekrang dan bagaimana yang seharusnya berkaitan dengan kebutuhan, penentuan tujuan dan prioritas. Perencanaan karir diartikan sebagai rencana jangka panjang yang telah disusun oleh karyawan untuk menduduki jabatan tertentu. Menurut Nuraini (2013), perencanaan karir merupakan proses melalui masa seseorang memilih sasaran karir (posisi di waktu yang akan datang) dan jalur karirnya (pola pekerjaan yang berurutan yang

membentuk karir).

Perencanaan karir memiliki manfaat yang sangat bagus untuk kehidupan karyawan. Salah satu manfaat perencanaan karir akan membantu karyawan untuk lebih cepat dalam mencapai jenjang karir yang diharapkan. Menurut Werther dan Davis (1996) perencanaan karir memiliki sejumlah manfaat bagi perusahaan dan juga bagi pegawai. Menurut Kaswan (2014) ada beberapa manfaat perencanaan karir adalah sebagai berikut:

1. *Develops promotable employees.* Perencanaan karir dipergunakan untuk membantu pengembangan talenta yang bias dipromosikan.
2. *Lowers turnover.* Perhatian dan keperluan terhadap karir seseorang menghasilkan loyalitas organisasi yang lebih besar dan oleh karena itu menurunkan keluarnya pegawai.
3. *Taps employee potential.* Melalui perencanaan karir akan mendorong pegawai untuk mengeluarkan potensi kemampuannya karena memiliki tujuan karir.
4. *Further growth.* Rencana dan tujuan karir memotivasi pegawai bertumbuh dan berkembang dalam perusahaan.
5. *Reduces hoarding.* Perencanaan karir membantu manajer/pimpinan untuk lebih sadar mengenai kualifikasi pegawai.
6. *Satisfes employee needs.* Dengan semakin sedikitnya penumpukan pegawai dan peluang pertumbuhan yang lebih

besar, kebutuhan penghargaan pegawai, seperti pengakuan dan pencapaian lebih cepat terpuaskan.

7. *Assists affirmative action plans.* Perencanaan karir membantu anggota kelompok untuk mempersiapkan pekerjaan yang dianggap lebih penting.

C. Fase Perencanaan dan Pengembangan Karir

Proses perencanaan karir tidak dapat dipisahkan dari pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Kondisi tersebut sering juga di sebut fase karir karyawan. Fase berarti menunjukkan posisi seseorang berada.

Menurut Ardana (2012) ada 3 fase pengembangan karir dalam perusahaan, yaitu:

1. Fase Perencanaan

Fase perencanaan merupakan fase untuk menyelaraskan aktifitas rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir dilingkungan sekitar. Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

2. Fase Pengarahan

Fase pengarahan ini untuk membantu para karyawan gara mampu mewujudkan perencanaan menjadi kenyataan. Fase pengarahan

memantapkan karir yang diinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya.

3. Fase Pengembangan

Fase pengembangan ini tenggang waktu yang dipergunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Sehingga karyawan harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasukan posisi atau jabatan pada masa mendatang.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Dalam perencanaan karir yang efektif dan efisien, ada beberapa faktor yang harus diketahui dan dipahami oleh karyawan. Pemahaman karyawan mengenai faktor-faktor tersebut akan membantu untuk mencapai tahap-tahap kehidupan karir diperusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan karir di dalam perusahaan, adalah antara lain:

1. Kemampuan (abilities)

Kemampuan merupakan bakat yang dimiliki seseorang yang memungkinkan untuk membantu seseorang tersebut.

2. Minat (interest)

Minat merupakan ketertarikan atau keinginan seseorang akan sesuatu sehingga membuat seseorang tersebut untuk fokus dan menekuninya

3. Prestasi

Prestasi merupakan hasil belajar seseorang yang diperoleh dari kerasnya.

Menurut Winkel dan Hastuti (2004) ada dua factor yang mempengaruhi perencanaan karir, yaitu faktor internal dan faktor eskternal. Faktor internal yang mempengaruhi perencanaan karir adalah

1. Nilai-nilai kehidupan

Yaitu kepercayaan atau ideal-ideal yang dipegang dan diyakini oleh seseorang dimanapun dan kapanpun. Nilai-nilai kehidupan tersebut dijadikan pedoman dan pegangan kehidupan yang menentukan seperti apa gaya hidupnya. Hal ini berkaitan dengan pemahaman pengembangan diri serta proses pengenalan jati diri yang akan berpengaruh dengan gaya hidup yang dijalankan termasuk didalamnya perencanaan karir yang sedang ingin dicapai.

2. Bakat Khusus

Yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang pada bidang usaha kognitif, bidang keterampilan ataupun bidang kesenian. Seseorang yang memiliki bakat akan memungkinkan untuk memasuki berbagai bidang pekerjaan tertentu dan membantu untuk mencapai tingkat lebih tinggi dalam suatu jabatan. Akan tetapi bakat tidak akan menjadi seseorang untuk berhasil meniti karir pada jabatan yang dipilihnya.

3. Minat

Yaitu kecenderungan akan tertarik pada suatu bidang tertentu dan merasa sangat senang berkecimpung dalam segala kegiatan yang berkaitan dengan bidang tersebut. Seseorang yang memiliki minat tetapi tidak didukung dengan kualifikasi dalam hal intelegensi dan profil kemampuan khusus tentu tidak diharapkan akan mampu mencapai hasil yang baik.

4. Sifat

Yaitu ciri dari kepribadian yang memberikan corak khas pada seseorang misalnya riang, fleksibel, tertutup, gugup, pesimis, cerobah dan lainnya. Sifat dapat berubah seiring berjalannya usia.

5. Pengetahuan

Yaitu sekumpulan informasi mengenai bidang-bidang pekerjaan dan tentang diri sendiri. Seiring bertambahnya usia, maka pengetahuan seseorang akan dirinya sendiri menjadi lebih akurat dan lebih menyadari keterbatasan yang dimiliki.

6. Keadaan Jasmani

Yaitu ciri fisik yang dimiliki oleh seseorang. Untuk beberapa tipe pekerjaan, ciri fisik menjadi syarat utama.

Untuk faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan karir adalah sebagai berikut:

1. Masyarakat

Merupakan lingkungan sosial budaya seseorang tinggal dan besar. Lingkungan ini luas dan berpengaruh besar terhadap pandangan yang dipegang teguh oleh setiap keluarga yang secara turun temurun mengajarkan kegenerasi berikutnya. Pandangan ini mencakup gambaran tentang jenis pekerjaan, peranan pria dan wanita dalam kehidupan masyarakat dan kesesuaian pekerjaan dengan jenis kelamin.

2. Taraf Sosial Ekonomi Kehidupan Keluarga

Ini berkaitan dengan tingkat pendidikan orang tua, pendapatan orang tua, jabatan orang tua, daerah tempat tinggal dan suku bangsa. Status orang tua ini akan menentukan tingkat pendidikan sekolah yang dimungkinkan jumlah kenalan pegangan kunci bagi beberapa jabatan tertentu yang dianggap masih sesuai dengan status sosial tertentu.

3. Orang-Orang lain yang tinggal serumah selain orang tua sendiri dan kakak adik sekandung dan harapan keluarga mengenai masa depan anak. Seseorang harus mempunyai pegangan sikap terhadap harapan dan pandangan tersebut. Hal ini akan berkaitan dengan perencanaan karir yang berkaitan dengan dukungan ataupun penolakan oleh keluarga mengenai karir yang dipilih.

4. Pendidikan sekolah

Yaitu pandangan dan sikap yang dikomunikasikan kepada anak didik oleh para guru mengenai nilai-nilai yang terkandung dalam bekerja, tinggi rendahnya status sosial, jabatan-jabatan dan

kecocokan jabatan tertentu untuk anak laki-laki ataupun perempuan

5. Pergaulan dengan teman sebaya

Yaitu interaksi yang terjadi menghasilkan beraneka pandangan dan variasi harapan tentang masa depan yang terungkap dalam pergaulan sehari-hari. Pandangan dan harapan yang bersifat positif akan meninggalkan kesan yang mendalam jika dibandingkan dengan selalu mendengar hal-hal negative.

BAB 6

Penilaian Prestasi Kerja

A. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi diartikan sebagai pencapaian akan pekerjaan yang telah dilakukan. Prestasi kerja merupakan hasil dari pencapaian karyawan dari hasil kinerja karyawan tersebut baik secara individu maupun kelompok dalam pekerjaannya. Perusahaan harus fokus dalam meningkatkan prestasi kerja setiap karyawan. Semakin karyawan tersebut berprestasi dalam pekerjaannya, maka akan semakin meningkat kinerja perusahaan tersebut. Menurut Dharma (2018) mendefinisikan prestasi kerja merupakan proses dari hasil kerja atau pencapaian atas hasil kerja yang dilakukan untuk memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam perusahaan.

Prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Badriyah (2018), prestasi kerja merupakan kecakapan, penagalaman, kesungguhan serta waktu karyawan dalam menjalankan

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut Mangkunegara (2013), prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan.

Menurut Sucipto (2017), penilaian prestasi kerja individu menjadi sangat bermanfaat bagi keberlangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan mengenai bagaimana kinerja karyawan. Sementara Robbins (2017) menjelaskan prestasi kerja sebagai usaha seorang pegawai dalam mencapai objektif atau tujuan perusahaan yang sudah ditentukan.

Prestasi kerja menjadi tolak ukur karyawan dalam melakukan evaluasi karyawannya. Melalui penilaian prestasi kerja, maka perusahaan akan mengetahui kualitas dari karyawan yang dimilikinya. Menurut Sutrisno (2016) prestasi kerja menjadi tingkat kecakapan seseorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya yang mencakup pekerjaannya. Prestasi kerja mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Dari pengertian beberapa ahli diatas, maka secara umum prestasi kerja dapat disimpulkan sebagai hasil penilaian akan pekerjaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan terhadap karyawannya dengan melihat hasil pekerjaan-pekerjaan mereka. Maka baik dan buruknya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja serta penilaian yang diberikan akan nilai yang dimilikinya.

B. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawan, para para manajer harus mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan ini. Sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Disamping harus "*job relation*" dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar- standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), agar efektif standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Evaluasi juga memerlukan ukuran- ukuran prestasi kerja yang diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.

C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Prestasi kerja dalam perusahaan tentu memiliki fungsi yang baik

bagi perusahaan ataupun bagi karyawan itu sendiri. Menurut Ratnasari dan Hartati (2019) dalam melakukan penilaian prestasi kerja, sasaran yang menjadi tujuan perdebatan antara kecakapan lain dan kemampuan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, pelaksanaan dalam tugas, cara membuat laporan atas tugas, ketegaran jasmani dan rohaninya selama bekerja dan dilakukan.

Menurut Werther dan Davis dalam Suwanto dan Priansa (2018) membedakan beberapa tujuan dan manfaat prestasi kerja bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain sebagai berikut:

1. Performance Improvement
Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Compensation Adjustment
Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Placement decision
Menentukan promosi, demosi, dan transfer
4. Training and Development Needs
Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal
5. Career Planning and Development
Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai
6. Staffing Process Deficiencies

Memengaruhi prosedur perekrutan karyawan

7. Informational Inaccuracies and Job-design Errors

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-analysis, job-design dan system informasi manajemen sumber daya manusia

8. Equal Employment Opportunity

Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif

9. Eternal Challenges

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain. Dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan membantu department sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

10. Feedback

Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

D. Metode-Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

1. Penilaian diri (*self-appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. Penilaian psikologis (psychological appraisals)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan diwaktu yang akan datang

3. Pendekatan management by objectives (MBO).

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama-sama pula.

4. Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen di waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. Assessment centers adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dan penilai.

E. Masalah-Masalah Dalam Penilaian Kerja

Menurut Mondy & Noe(2005) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. Kurangnya objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilai kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

2. Bias “Halo error”

Bias “Halo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

3. Terlalu “longggar”/terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longggar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. Kecendrungan memberikan nilai tengah

Kecendrungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

5. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

6. Bias pribadi (*stereotype*)

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

BAB 7

Pemeliharaan Tenaga Kerja

A. Pengertian Pemeliharaan Tenaga Kerja

Manusia merupakan unsur paling penting dalam proses-proses organisasi ataupun proses kerja. Dalam hal ini manusialah yang dapat menentukan maju mundurnya sebuah organisasi, dan pada intinya manusialah yang menjadi sumber daya yang perlu terus dipelihara. Pemeliharaan ataupun perawatan SDM merupakan salah satu tindakan penting untuk terus menghasilkan kualitas manusia yang unggul serta memiliki dedikasi tinggi..

Pengertian pemeliharaan (maintenance) menurut Hasibuan (2000;176), adalah “usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan”. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

Pemeliharaan (maintenance) adalah usaha mempertahankan dana atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan (maintenance) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Supaya karyawan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

B. Asas-Asas Pemeliharaan Tenaga Kerja

a. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.

b. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

c. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

d. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

e. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Dalam pemeliharaan dibutuhkan strategi dalam pelaksanaannya, pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya

efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

C. Tujuan Pemeliharaan Tenaga Kerja

Tujuan pemeliharaan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

D. Kegiatan Pemeliharaan tenaga Kerja

Kegiatan pemeliharaan terhadap SDM yang dilakukan perusahaan melakukan sasaran utama, yaitu tetap bertahannya SDM dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. SDM akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannya dan waktunya bagi perusahaan. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk :

- a. Meningkatkan loyalitas SDM terhadap perusahaan.

- b. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
- c. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Meningkatkan rasa aman, bangga dan ketenangan jiwa SDM dalam melakukan pekerjaan.
- e. Meningkatkan kinerja SDM.
- f. Menurunkan tingkat kemangkiran SDM.
- g. Menurunkan tingkat *turn over* SDM.
- h. Menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

Penyusunan program kerja ini harus didasarkan pada kondisi nyata yang terdapat dalam perusahaan dan kemungkinan masa datang yang akan dihadapi. Pada dasarnya pemeliharaan dapat dilakukan perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

- a. Pemeliharaan SDM yang bersifat ekonomis
- b. Pemeliharaan SDM yang bersifat penyediaan fasilitas
- c. Pemeliharaan SDM yang berupa pemberian pelayanan

E. Program Kesejahteraan Tenaga Kerja

Kegiatan pelayanan bagi pegawai diantaranya dapat berupa :

- a. Program rekreasi, dapat dibagi 2, yaitu :
 - ✓ Kegiatan olahraga

✓ Kegiatan sosial

- b. Kafetaria (kantin)
- c. Beasiswa pendidikan
- d. Konsultasi untuk memecahkan masalah
- e. Aneka ragam pelayanan lain

F. Metode Pemeliharaan Tenaga Kerja

Pemilihan metode yang tepat bertujuan agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi suatu perusahaan. Menurut *Hasibuan* dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”, manajer seharusnya menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun metode-metode pemeliharaan antara lain:

1. Komunikasi
2. Insentif
3. Kesejahteraan Karyawan
4. Kesehatan Dan Keselamatan Kerja

Berikut penjelasan mengenai metode pemeliharaan:

1. Komunikasi,

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam menyampaikan informasi, komunikasi sangat

diperlukan. komunikasi berfungsi untuk instructive, informative, influencing, dan evaluative. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Melalui komunikasi yang baik dan efektif maka permasalahan- permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dapat diselesaikan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui rapat dan musyawarah. Jadi, komunikasi sangat penting untuk menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

2. Insentif,

Menurut Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Adapun jenis insentif dalam buku Hasibuan terbagi atas dua yaitu:

- ⇒ *Insentif positif* adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.
- ⇒ *Insentif negatif* adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah prestasi standar

Selain jenis-jenisnya, Insentif juga memiliki bentuk-bentuk insentif antara lain:

- ✓ Non material insentif, adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Misalnya piagam, piala, medali.
 - ✓ Sosial insentif, adalah daya perangsang yang diberikan pada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji.
 - ✓ Material insentif, adalah daya perangsang yang diberikan pada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- ⇒ Metode insentif yang adil dan layak merupakan data penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.
- ⇒ Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Program Kesejahteraan

a) Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

- ⇒ Menurut Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan.
- ⇒ Menurut Mangkunegara (2002) Keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur.
- ⇒ Menurut Suma“mur (2002), keselamatan kerja merupakan rangkaian usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman dan tentram bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan
- ⇒ Menurut Simanjuntak (1994), Keselamatan kerja adalah kondisi keselamatan yang bebas dari resiko kecelakaan dan kerusakan dimana kita bekerja yang mencakup tentang kondisi bangunan, kondisi mesin, peralatan keselamatan, dan kondisi pekerja.
- ⇒ Kesejahteraan yang diberikan sangatlah berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi,

disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah.

b) Tujuan Kesejahteraan

Pemberian kesejahteraan ini bertujuan mendorong agar tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah. Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain ;

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kerjaan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.

8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu membantu melaksanakan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.

c) Jenis – jenis kesejahteraan :

Jenis-jenis kesejahteraan yang di berikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan secara emosional atau asal-asalan. Berikut tabel Jenis Kesejahteraan Karyawan yang biasa diberikan perusahaan kepada karyawannya (Hasibuan, MSDM:188).

d) Program Kesejahteraan

Ada tiga bentuk program kesejahteraan (pelayanan) karyawan:

1. Program Kesejahteraan Ekonomi Karyawan, Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Jenis-jenis program ini antara lain:
 - ⇒ Pensiun, Pensiun diberikan bagi karyawan yang telah

bekerja di perusahaan untuk masa tertentu. pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

- ⇒ Asuransi, Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya. Program asuransi bisa berbentuk asuransi jiwa, kesehatan atau asuransi kecelakaan.
 - ⇒ Pemberian Kredit, Perusahaan memberikan kredit kepada karyawan yang membutuhkannya, misalnya: mendirikan koperasi simpan pinjam.
2. Program Rekreasi dan Hiburan, Program rekreasi sangat perlu bagi karyawan, karena para karyawan tersebut sudah bekerja secara rutin untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu karyawan tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang sering dilakukan adalah kemping dan piknik.
 3. Pemberian Fasilitas, Biasanya perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk membantu keluhan karyawan dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Pemberian fasilitas bisa dalam bentuk antara lain:
 - Penyediaan cafeteria
 - Perumahan
 - Fasilitas Pembelian

- Fasilitas Kesehatan
- Pendidikan

BAB 8

Pemberian Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Dalam aktivitas yang terjadi antara perusahaan dan karyawan akan ada penghargaan dalam bentuk finansial maupun non finansial. Karyawan bekerja dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab. Perusahaan akan memberikan fasilitas kepada karyawan, salah satunya adalah dengan memberikan kompensasi. Pemberian kompensasi diharapkan mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Jadi bagi karyawan akan hadir motivasi dan semangat untuk memperoleh kompensasi yang telah disediakan tersebut.

Menurut Enny (2019), kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan karyawan kepada perusahaan yang dianggap sebagai bentuk timbal jasa akan prestasi yang dilakukan. Sementara menurut Widodo (2014), kompensasi diartikan sebagai suatu bagian dari reward atau penghargaan yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi, namun semakin berkembangnya keyakinan bahwa perilaku individu terdapat pengaruh

dari sistem spectrum yang lebih luas maka kompensasi tidak terlepas dari adanya *reward* yang disediakan oleh perusahaan.

Kompensasi dapat memiliki arti berlainan, tergantung persepsi setiap individu. Sebagian karyawan mengidentifikasi kompensasi sebagai imbala atas pekerjaan yang dilakukan dan sebagian karyawan menganggap kompensasi sebagai nilai yang diberikan perusahaan atas keahlian atau kemampuan karyawan. Sementara perusahaan, menganggap kompensasi sebagai cara yang dapat dilakukan untuk mengapresiasi serta memotivasi karyawan untuk lebih semangat bekerja.

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Menurut Hasibuan (2020), memberikan pendapat mengenai kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang berbentuk uang artinya karyawan dibayar dengan sejumlah uang. Sedangkan kompensasi yang berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Dari beberapa pendapat diatas, ada banyak sekali pengertian yang berbeda-beda mengenai kompensasi. Kompensasi sering dijadikan sebagai balas jasa atas pencapaian prestasi kerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas upah jasa kinerja yang dilakukan. Kompensasi biasanya diberikan pada akhir periode kerja ataupun akhir pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.

B. Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi menjadi hal yang ditunggu-tunggu oleh karyawan. Banyak kasus, dimana perusahaan tidak memberikan kompensasi kepada karyawannya mengakibatkan karyawan keluar karena merasa tidak diberi apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan. Maka dari itu, secara sederhananya kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan bertahan dan semangat dalam pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2020), ada beberapa yang menjadi tujuan dari pemberian kompensasi, antara lain:

1. Ikatan Kerja sama

Pemberian kompensasi kepada karyawan akan menciptakan ikatan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan. Dalam artian bahwa karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, dan perusahaan harus membayarkan kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya

2. Kepuasan Kerja

Dengan adanya balas jasa, maka karyawan akan mampu untuk memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja

3. Motivasi

Dengan adanya pemberian balas jasa yang cukup besar, maka karyawan akan termotivasi dalam pekerjaannya

4. Stabilitas Karyawan

Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin

5. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggungjawab serta mematuhi peraturan yang ada diperusahaan.

Sementara pendapat lain, menurut Martoyo (1994) dalam Akbar *et al.* (2021) tujuan kompensasi ada beberapa pendapat:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai atau sebagai jaminan economic security bagi pegawai
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat
3. Menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap pegawainya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan pegawai terhadap organisasi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai)

C. Jenis Kompensasi

Secara umum, kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Menurut Rivai dalam Sopiah dan Sangadji (2018) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)

- a. Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)
 - b. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi Nonfinansial
- Kompensasi nonfinansial terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Menurut Dessler (2017), ada dua jenis kompensasi yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi Finansial Langsung, berupa bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung, berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan), bayaran diluar jam kerja (liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dan lainnya), fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi (kendaraan dan tempat tinggal)

D. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi atau upah adalah strategi atau kebijakan yang menentukan kompensasi (bayaran atau upah) yang diterima karyawan. System yang digunakan perusahaan dalam memberikan kompensasi tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu system kompensasi *Merit pay* merupakan system kompensasi yang berkaitan dengan kinerja karena semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan, maka akan semakin tinggi pula kompensasi yang akan diterima. Kompensasi dianggap sebagai titik tengah dalam hubungan kerja, maka sangat dirumuskan untuk mewujudkannya adalah dengan sistem yang dimaksud.

Menurut Hartatik (2014) ada beberapa system kompensasi yang biasa digunakan adalah:

1. Sistem prestasi
2. Sistem waktu
3. System kontrak/borongan

E. Faktor Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi terdapat sejumlah factor yang dapat mempengaruhinya. Menurut Hasibuan (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Dalam hal ini, jika penawaran yang ada lebih bedar dari

lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif lebih kecil, begitupun sebaliknya.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Dalam hal ini, jika perusahaan mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitu juga sebaliknya.

3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan

Dalam hal ini, jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4. Biaya Hidup

Dalam hal ini, biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Biaya hidup di daerah menjadi salah satu yang menentukan tinggi dan rendahnya pendapatan kompensasi yang diterima.

5. Kondisi Perekonomian Nasional

Dalam hal ini, tinggi rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan yang disebabkan oleh kondisi perekonomian saat ini. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang diberikanpun akan tinggi, dan begitu juga sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ahmad, Abd Rahman, Kek Siok Yee, Khairunesa Isa, Ng Kim Soon, hairul Rizal Md Sapry. 2019. The Job Specification and Job Description for Indonesian Workers in Malaysian Construction Industry. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT). Vol 8(5)
- Ajabar. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Grup Penerbit CV Budi Utama
- Aprilianto, Andika. 2019. Manajemen SDM. Yogyakarta: Pustaka Bening
- Ardana. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu
- _____. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media
- Dale Yoder. 1985. Handbook of Personnel Management & Labor Relations. NewYork: Graw Hill Book Company
- Darto, Mas'ud Zein. 2012. Evaluasi Pembelajaran Matematika. Pekanbaru: Daulat Riau
- Devis Keith JR & William B Werther. 1996. Human Resources and Personnel Management. Fifth Edition. McGraw-Hill
- Edison, Emron. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan

- Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi. Bandung: ALFABETA
- Eko, Widodo, Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Gouzali, Saydam. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro. Jakarta:Djambaran
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS
- Handoko. T. Hani. 2016. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BTFE
- Hani T Handoko. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Hasibuan. Malayu. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasnadi. 2019. Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. Bidayah: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman.
- Jusmaliani. 2014. Pengelolaan Sumber Daya Insani. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kasman. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktiki)

- Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kaswan. 2016. Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM. Bandung:Alfabeta
- Kawiana I.G. P. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan. Yogyakarta: Pandiva Buku
- Krismiyati. 2017. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. Jurnal Officer, 3(1) ,44
- Moekijat, M. 2008. Penerapan Produktivitas dalam Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Moekijat, M. 2016. Perencanaan Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Maju
- Mondy, R.W dan Martocchio, J.J. 2016. Human Resource Management, ed.14, Harlow: Pearson Education
- Nindyawati. 2022. Pengaruh Job Description dan kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. MBIA.21
- Nuraini, T. 2013. Manajemen SUMBER Daya Manusia. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam
- Pramudyo, Anung. 2010. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Diperkerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Jurnal Vol 1(1), JBTI
- Purwanto. 2013. Evaluasi Hasil Belajar. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Rahardjo, Daniel Adi Setya. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik
- Rivai, Veithzal, & Sagala, E.J. 2009. Manajemen Sumber Daya

- Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal, & Sagala, E.J. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Simamora, Henry. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIEY
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Jakarta: Bumi Aksara
- Sri Larasati. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Sukardi. 2015. Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya. Jakarta: Bumi Aksara
- Sunarsi, Denok. 2018. Pengaruh Motivasi dan Diskusi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Nadi Suwarna Bumi. Jurnal Semarak. Vol 1(1)
- Supomo, R. Eti Nurhayati. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan 1. Bandung: Yrama Widya
- Veithzal Rivai Zainal. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi ke-7. Depok: PT Rajagrafindo
- Widyaningrum, M.E & Siswati, E. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Ubhara Manajemen Press
- Winkel, W, S & Hasturi, Sri. 2004. Bimbingan dan Konseling Di Institusi Pendidikan. Yogyakarta: Media Abadi



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Supriadi Siagian S.E., M.Si lahir di Porsea, Sumatera Utara pada tanggal 13 Juli 1991. Penulis menempuh pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) di Universitas Methodist Indonesia lulus tahun 2013, selanjutnya lulus Magister Ilmu Manajemen (M.Si.) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Institut Pertanian Bogor pada tahun 2019.

Penulis memiliki pengalaman sebagai dosen di STIE-IBMI pada tahun 2019-2020. Penulis menjadi dosen Manajemen STIE-Professional Management College Indonesia (PMCI) sejak tahun 2020 hingga sekarang. Sekaligus menjabat sebagai Kepala LPPM STIE-PMCI sejak Tahun 2022 s/d sekarang.