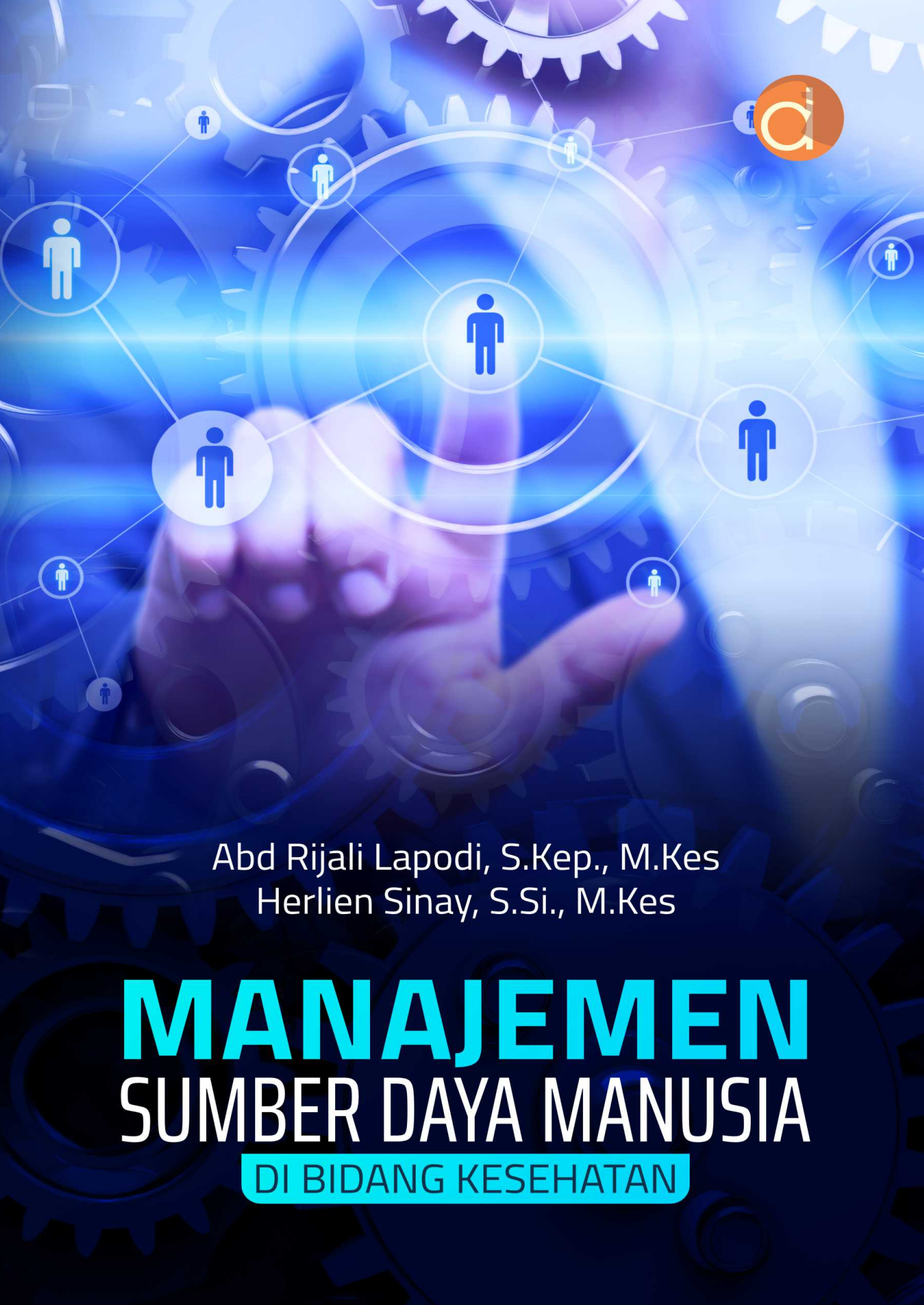




Abd Rijali Lapodi, S.Kep., M.Kes
Herlien Sinay, S.Si., M.Kes

MANAJEMEN **SUMBER DAYA MANUSIA** **DI BIDANG KESEHATAN**

**Manajemen
Sumber Daya Manusia
di Bidang Kesehatan**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Kesehatan

**Abd Rijali Lapodi, S.Kep., M.Kes.
Herlien Sinay, S.Si., M.Kes.**



Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG KESEHATAN

Abd Rijali Lapodi, S.Kep., M.Kes. & Herlien Sinay, S.Si., M.Kes.

Desain Cover :
Ali Hasan Zein

Sumber :
Alexander Supertramp (www.shutterstock.com)
(www.freepik.com)

Tata Letak :
G.D. Ayu

Proofreader :
Tiara Nabilah Azalia

Ukuran :
viii, 86 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
978-623-02-8921-7

Cetakan Pertama :
Agustus 2024

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

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

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Swt. atas rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan penulisan buku ini.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bidang inti dari materi kuliah wajib pada Sarjana Administrasi Kebijakan Kesehatan (AKK).

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ajar ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Adapun buku ajar kami yang berjudul ***Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Kesehatan*** ini telah selesai kami buat secara semaksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana manajemen sumber daya manusia di bidang kesehatan.

Semoga buku ini bermanfaat bagi mahasiswa dan kita semua.

Ambon, 2 Desember 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I REKRUTMEN DAN SELEKSI	1
A. REKRUTMEN	2
1. Definisi	2
2. Tujuan Rekrutmen.....	4
3. Sumber Rekrutmen	4
4. Metode Rekrutmen.....	6
5. Faktor yang Memengaruhi Rekrutmen	7
B. SELEKSI.....	9
1. Definisi Seleksi.....	9
2. Proses Seleksi	10
3. Kendala Pelaksanaan Seleksi	14
C. ORIENTASI	16
1. Definisi Orientasi	16
2. Tujuan Orientasi.....	17
3. Tahapan Orientasi.....	19
4. Faktor yang Memengaruhi Orientasi	20
BAB II PENDAYAGUNAAN SUMBER DAYA	
 MANUSIA	23
1. Definisi Pendayagunaan SDM.....	24
2. Faktor yang Memengaruhi Pendayagunaan SDM.....	26

BAB III	KOMPENSASI.....	30
	1. Definisi Kompensasi	30
	2. Tujuan dan Fungsi Kompensasi.....	31
	3. Jenis Kompensasi.....	33
	4. Faktor yang Memengaruhi Kompensasi.....	35
	5. Pendayagunaan Kompensasi	38
BAB IV	KINERJA.....	43
	1. Definisi Kinerja.....	43
	2. Model Kinerja.....	46
	3. Indikator Kinerja.....	50
	4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja	51
	5. Dimensi Kinerja.....	53
BAB V	PENILAIAN KINERJA.....	55
	1. Definisi Penilaian Kinerja	55
	2. Penggunaan Penilaian Kinerja.....	56
	3. Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja	60
	4. Proses Penilaian Kinerja.....	61
	5. Penanggung Jawab Penilaian Kinerja.....	65
BAB VI	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....	70
	1. Definisi Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	70
	2. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan.....	74
	3. Metode Pelatihan dan Pengembangan	75
	DAFTAR PUSTAKA.....	80
	BIOGRAFI PENULIS.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Pendayagunaan secara Umum (Saihudin, 2019)	25
Gambar 2.	<i>Performance Tree</i> (Sobirin, 2007)	47
Gambar 3.	Proses Evaluasi Kerja	61

BAB I

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) penting untuk mencapai tujuan. Pada umumnya para pengelola perusahaan atau organisasi mengharapkan kinerja yang baik dari setiap anggota atau karyawannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi. Organisasi harus memahami bahwa sumber daya manusia merupakan modal utama dalam proses pengembangan dan pengembangan serta kemajuan organisasi sehingga kualitas sumber daya manusia harus selalu dikembangkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Salah satu fungsi yang dikembangkan adalah rekrutmen dan seleksi.

Sebelum suatu organisasi dapat mengisi suatu lowongan, anggota atau karyawannya harus memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan tersebut. Bagian ini membahas proses rekrutmen sebagai sarana yang digunakan organisasi untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia. Perencanaan awal yang baik merupakan langkah penting dalam proses rekrutmen. Langkah pertama dalam rekrutmen adalah membuat peta jalan kepegawaian dan keterampilan yang diperlukan, persyaratan pekerjaan dan standar kepegawaian yang memerlukan validasi lebih lanjut. Proses rekrutmen dapat dilakukan melalui metode internal maupun eksternal. Memilih metode ini memerlukan pertimbangan yang cermat terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Terakhir, keberhasilan upaya perekrutan juga harus dinilai melalui analisis kualitas dan biaya.

A. REKRUTMEN

1. Definisi

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) di bidang khusus ketenagakerjaan, yang bertujuan untuk menguji calon pegawai kemudian menyeleksi yang terbaik dan memenuhi persyaratan yang dipersyaratkan. Semua fungsi ini merupakan tugas utama dan tanggung jawab departemen SDM suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan tergantung pada kualitas rekrutmennya. Menurut Hasibuan (2007), rekrutmen merupakan upaya untuk mencari dan membujuk calon karyawan agar mau melamar pekerjaan terbuka yang ditawarkan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Untuk menarik calon, sebarakan informasi dan buka akses seluas-luasnya (Hariwijaya, 2017). Rekrutmen juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan untuk mencari dan menarik pencari kerja yang memiliki motivasi, keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengisi kesenjangan yang diidentifikasi dalam perencanaan SDM (Hidayat, 2005). Rekrutmen merupakan langkah awal perusahaan untuk menarik dan mencari sumber daya manusia dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Proses rekrutmen dan seleksi diawali dengan perencanaan pegawai atau permintaan pengguna dan berakhir pada saat seseorang diangkat menjadi pegawai (Halim, 2016).

Rekrutmen pada dasarnya merupakan upaya untuk mengisi lowongan atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau usaha, oleh karena itu sumber tenaga kerja ada dua, yaitu. sumber eksternal (eksternal) dan internal (internal) organisasi (Suparni, 2017). Kekosongan terjadi karena berbagai faktor seperti mutasi karyawan, pengunduran diri secara sukarela, keputusan perusahaan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja, pensiun, kematian, perluasan perusahaan dan perubahan organisasi (Firmansyah, 2015).

Berkaitan dengan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa rekrutmen merupakan cara perusahaan membuat perencanaan SDM terkait dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan, kapan

dibutuhkan, dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam organisasi (Dewi, 2016). Pada tahun 2008, Handoko merumuskan lima prinsip dasar rekrutmen yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi, yaitu (Handoko, 2008):

1. Analisis jabatan (*job analysis*)
2. Uraian jabatan (*job description*)
3. Persyaratan jabatan (*job specification*)
4. Penilaian jabatan (*job evaluation*)
5. Penggolongan jabatan (*job classification*)

Rekrutmen dilakukan sesuai dengan rencana personel yang telah disepakati sebelumnya. Setelah memutuskan perencanaan personalia, tugas manajer SDM adalah memikirkan beberapa opsi rekrutmen yang dapat diterapkan perusahaan dengan biaya paling efektif. Perlunya opsi ini berasal dari kenyataan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang besar, termasuk proses penyaringan wawancara, pembayaran bonus, dan pemrosesan karyawan baru. Organisasi dapat memilih kandidat yang persyaratannya paling berkaitan dengan deskripsi pekerjaan. Opsi yang relevan adalah beberapa cara perusahaan dapat menghindari keputusan perekrutan baru. Pilihan tersebut adalah sebagai berikut (Gunadarm, 2015):

- a. Pengalihdayaan adalah cara di mana organisasi menggunakan layanan eksternal untuk melakukan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara internal. Banyak organisasi atau perusahaan saat ini memilih alternatif penggunaan *outsourcing* dalam organisasinya.
- b. Selain pegawai tetap (pegawai kontingen), pegawai tidak tetap adalah pegawai paruh waktu, pekerja tidak tetap, atau kontraktor mandiri.
- c. Pengusaha profesional, pemberi kerja, adalah perusahaan yang mempekerjakan karyawannya pada perusahaan lain.
- d. Lembur merupakan pilihan waktu lembur untuk mengatasi fluktuasi beban kerja jangka pendek. Perusahaan dapat menghindari perekrutan, seleksi dan pelatihan, sementara

pekerja dapat memperoleh penghasilan lebih banyak dari waktu lembur.

2. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen sebagai suatu kegiatan dan proses untuk mencari sumber daya manusia yang memiliki motivasi, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan, yang dilaksanakan secara cermat untuk diterapkan pada misi organisasi, mempunyai beberapa tujuan. Rekrutmen diharapkan menjadi suatu proses atau kegiatan organisasi untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan harapan. Tujuan utama perekrutan adalah untuk menemukan kandidat yang memenuhi syarat dengan biaya terendah, yang memungkinkan Anda menemukan karyawan dengan kualitas terbaik. Selain itu, rekrutmen mempunyai beberapa tujuan lain, seperti berikut ini (Gunadarma, 2015):

Untuk menarik pencari kerja dalam jumlah besar sehingga organisasi mempunyai peluang lebih besar dalam memilih calon karyawan yang dianggap memenuhi persyaratan kualifikasi organisasi.

- a. Tujuan setelah perekrutan adalah pendapatan para manajer yang baik dan bertahan di perusahaan untuk jangka waktu tertentu.
- b. Pekerjaan perekrutan harus mempunyai efek lembur, yaitu. citra organisasi secara keseluruhan meningkat, dan kandidat yang berhasil juga harus memiliki citra positif terhadap perusahaan.

3. Sumber Rekrutmen

Sumber rekrutmen dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sebagai berikut (Susilofia, 2016):

- a. Pelamar Langsung

Pelamar langsung sering disebut dengan lamaran gerbang, artinya pencari kerja datang ke organisasi untuk melamar secara langsung.

b. Lamaran Tertulis

Calon yang mengajukan permohonan secara tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis tentang dirinya, seperti surat keterangan kesehatan dokter, surat keterangan kelakuan baik dari lembaga negara yang berwenang, surat-surat dan dokumen lain yang dikeluarkan oleh lembaga tersebut.

c. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Anggota organisasi yang dia kenal sedang mencari pekerjaan dan mendorong mereka untuk melamar. Berbagai pihak kerabat, tetangga, teman sekolah berdatangan. Proses rekrutmen yang demikian dapat dipertimbangkan karena beberapa alasan, yaitu pegawai baru dapat memperoleh bantuan dari internal organisasi untuk mencari pegawai baru sehingga dapat mengurangi biaya organisasi.

d. Iklan

Periklanan adalah salah satu saluran promosi yang paling banyak digunakan. Iklan dapat ditempatkan di tempat yang berbeda-beda dan menggunakan media yang berbeda-beda, baik visual, audio visual, maupun audio visual.

e. Instansi Pemerintah

Dalam setiap pemerintahan negara bagian, sudah pasti terdapat lembaga yang mempunyai peran fungsional mengelola ketenagakerjaan di tingkat negara bagian, seperti Kementerian Tenaga Kerja, Departemen Tenaga Kerja, Departemen Sumber Daya Manusia, atau lembaga negara yang mempunyai fungsi serupa.

f. Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Perusahaan rekrutmen profesional mengkhususkan diri pada karyawan tertentu seperti manajer atau profesional lain dengan pengetahuan atau keterampilan khusus.

g. Lembaga Pendidikan

Institusi pendidikan yang menjadi sumber rekrutmen pegawai baru adalah institusi yang menyelenggarakan pendidikan menengah atau tinggi dan pendidikan tinggi.

h. Organisasi Profesi

Semakin maju masyarakat maka semakin banyak pula organisasi profesi yang terbentuk, misalnya di bidang kedokteran, teknik, ekonom, pakar manajemen, pakar hukum, pekerja sosial, ahli statistik, matematikawan, pakar komunikasi, pakar pertanian, dan lain-lain.

i. Serikat Pekerja

Serikat pekerja tidak hanya dibentuk oleh organisasi atau perusahaan yang anggotanya seluruhnya adalah pekerja, apa pun jenis pekerjaan dan tingkat nilainya, namun ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada perdagangan atau profesi, misalnya serikat pekerja di industri konstruksi, serikat tukang listrik, serikat pekerja, perawat, dll.

j. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Maksud dan tujuan didirikannya balai pelatihan tersebut salah satunya adalah untuk mengurangi pengangguran. Peran berbagai pelatihan sangat diperlukan, apalagi jika penyelenggara memiliki informasi mengenai permintaan pasar tenaga kerja. Hal ini dapat memberikan informasi sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang mampu memenuhi permintaan pasar kerja.

4. Metode Rekrutmen

Perusahaan setidaknya menggunakan dua metode rekrutmen untuk melakukan proses rekrutmen, yaitu sebagai berikut (Hasibuan, 2009):

1. Metode Tertutup

Cara tertutup adalah hanya pegawai atau individu tertentu saja yang diberitahu mengenai pengunduran diri tersebut. Oleh karena itu, jumlah pelamar kerja relatif sedikit sehingga sulit untuk mendapatkan karyawan yang baik. Rekrutmen tertutup biasanya hanya dikomunikasikan kepada karyawan perusahaan atau beberapa orang terpercaya. Sehingga relatif sedikit kandidat yang mengirimkan lamarannya ke perusahaan. Dengan cara ini, perusahaan kehilangan

kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sesuai kebutuhan dan kualifikasi perusahaan. Cara seperti ini biasanya digunakan oleh perusahaan pada saat perusahaan sedang mengalami resesi. Dengan demikian, perusahaan mengurangi biaya yang diarahkan pada proses rekrutmen (Dewi, 2016).

2. Metode Terbuka

Cara terbuka adalah penarikan diumumkan secara luas dengan cara menerbitkan pemberitahuan di media cetak dan elektronik agar disebarluaskan kepada masyarakat. Dengan cara terbuka diharapkan banyak yang melamar sehingga lebih besar peluang mendapatkan karyawan yang baik. Publikasi yang dapat digunakan perusahaan untuk rekrutmen terbuka berkisar dari media cetak (seperti surat kabar) hingga media elektronik (seperti situs kerja). Dengan cara ini diharapkan diperoleh banyak calon karyawan perusahaan sehingga kemungkinan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan juga lebih besar (Dewi, 2016).

5. Faktor yang Memengaruhi Rekrutmen

Proses rekrutmen tidak terjadi dalam ruang hampa seperti fungsi HR lainnya. Faktor eksternal atau ekstrinsik organisasi dapat memengaruhi upaya perekrutan perusahaan secara signifikan, termasuk:

a. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Penting untuk memperhatikan permintaan dan penawaran keterampilan tertentu di pasar tenaga kerja. Proses rekrutmen perusahaan dapat disederhanakan ketika tingkat pengangguran di pasar tenaga kerja organisasi menjadi tinggi. Jumlah pelamar yang ditolak biasanya lebih tinggi dan penambahan angkatan kerja menawarkan peluang yang lebih baik untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat. Jika permintaan akan suatu keterampilan tertentu lebih tinggi dibandingkan dengan pasokannya, perekrutan tambahan

mungkin diperlukan. Perekrutan harus ditingkatkan dan sumber-sumber baru harus dicari.

b. Pertimbangan Hukum

Masalah hukum juga memengaruhi praktik perekrutan. Rekrutmen yang terencana dapat menimbulkan masalah dalam proses seleksi. Pada tahun 2006, Departemen Tenaga Kerja mengeluarkan panduan tentang praktik ketenagakerjaan *online* untuk kontraktor dan subkontraktor federal. Perusahaan harus mendokumentasikan secara menyeluruh setiap pencarian kerja yang dilakukan di Internet. Mereka juga harus mendefinisikan kriteria yang digunakan dan mampu menjelaskan mengapa orang yang dilindungi tidak dapat dipekerjakan. Pedoman EEOC merekomendasikan agar bisnis dengan lebih dari 100 karyawan menyimpan catatan karyawan setidaknya selama dua tahun. Ambang batas minimum untuk menerapkan pedoman ini adalah 50 karyawan OFCCP. Informasi ini memungkinkan kami mengumpulkan informasi demografis, termasuk usia, ras, dan jenis kelamin, berdasarkan kelompok pelamar ini. EEOC menggunakan informasi ini untuk menentukan apakah praktik kompensasi karyawan suatu perusahaan bersifat diskriminatif atau tidak.

c. Kebijakan Promosi

Praktik promosi penjualan suatu perusahaan dapat mempunyai dampak yang signifikan terhadap lapangan kerja. Suatu perusahaan mungkin menekankan kebijakan untuk mempromosikan strukturnya sendiri atau kebijakan di mana tugas-tugas biasanya dilaksanakan dari luar perusahaan. Tergantung pada keadaan spesifiknya, kedua pendekatan tersebut mempunyai kelebihan masing-masing. Promosi internal adalah kebijakan di mana lowongan pada posisi *entry level* diisi oleh karyawan yang ada saat ini. Ketika sebuah perusahaan menekankan promosi dari dalam, karyawannya termotivasi untuk mendorong diri mereka sendiri. Ketika

karyawan melihat rekan kerja mereka dipromosikan, mereka menjadi lebih sadar akan peluang mereka sendiri.

B. SELEKSI

1. Definisi Seleksi

Tahap rekrutmen selanjutnya adalah seleksi. Dalam proses seleksi, manajemen sumber daya manusia berperan dalam menentukan dan menyeleksi sumber daya manusia yang tersedia dan menempatkan sumber daya manusia tersebut pada posisi yang tepat (Halim, 2016). Karyawan atau sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dan unik dalam suatu perusahaan. Di antara aset-aset lainnya seperti modal, gedung, peralatan, perlengkapan kantor, gudang dan lainnya, hanya karyawan saja yang bisa berpikir dan bertindak. Keunikan ini jika berkualitas dan dimasukkan ke dalam bisnis akan memberikan kontribusi yang besar bagi perkembangan perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkualitas, perusahaan melakukan proses seleksi pada saat merekrut karyawan baru (Rahmawati dan Salahuddin, 2017).

Pada dasarnya seleksi adalah suatu proses di mana calon atau calon karyawan dipilih dan disortir sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan. Proses seleksi umum biasanya terdiri dari seleksi administrasi, tes tertulis, tes wawancara dan tes kesehatan (Hariwijaya, 2017). Seleksi pada dasarnya adalah serangkaian langkah untuk memutuskan apakah seorang pelamar akan diterima atau ditolak di suatu institusi tertentu setelah melalui penyaringan, atau seleksi adalah suatu proses pemilihan pelamar melalui tes sehingga akan terdapat banyak pelamar. yang memenuhi kriteria yang ditentukan dan diakui diterima (Effendy dan Harjanti, 2017).

Organisasi publik secara rutin merekrut karyawan untuk menambah tenaga SDM mereka. Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan personel sebelumnya, dan juga menjadi pedoman yang dapat digunakan dalam proses seleksi personel (Enggraini, 2016). Melalui proses seleksi diharapkan perusahaan mendapatkan kandidat-kandidat terbaik

yang selanjutnya akan dijadikan karyawan untuk mengisi posisi-posisi yang dibutuhkan. Secara umum proses seleksi melibatkan penempatan calon ke dalam beberapa kategori seleksi, antara lain (Enggraini, 2016):

1. Jenjang pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kerja
4. Pelatihan yang pernah diikuti
5. Biodata
6. Referensi

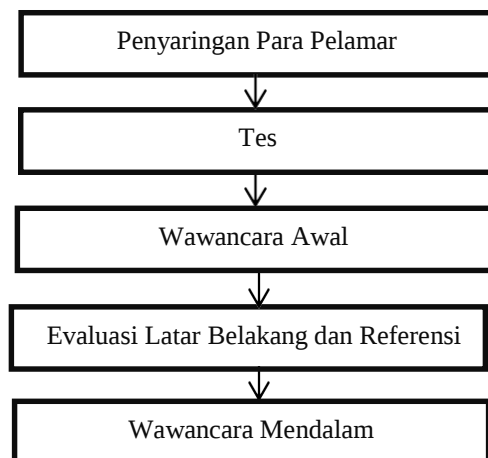
2. Proses Seleksi

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memanfaatkan karyawan potensial dalam pekerjaan dan posisi yang ada di organisasi. Ketika orang melebihi persyaratan (*overtrained*), tidak memenuhi persyaratan (*undertrained*), atau karena alasan tertentu tidak sesuai dengan tugas atau budaya organisasi, mereka menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan secara sukarela atau tidak. Dalam seleksi, beberapa syarat objektif harus dipenuhi, yaitu (Sirait, 2006):

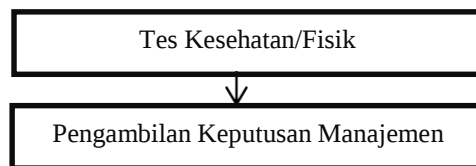
1. Seleksi harus dikaitkan dengan analisis pekerjaan, jika tujuan akhir seleksi adalah untuk memperoleh karyawan yang paling berkualitas, maka persyaratan tersebut harus dijelaskan dengan jelas dalam uraian tugas. Jadi titik tolak penilaiannya bukanlah nilai-nilai pribadi calon, melainkan sesuatu yang lebih objektif, yaitu jabatan itu sendiri.
2. Keandalan, biasanya proses seleksi dilakukan dengan menggunakan serangkaian fungsi pengujian (eksperimen). Alat pengujian yang baik adalah alat pengujian yang andal artinya mempunyai tingkat atau konsistensi yang relatif tinggi. Artinya, jika seorang calon diuji dengan rangkaian tes yang sama lebih dari satu kali, maka hasilnya harus tetap sama.
3. Validitas, selain reliabilitas, instrumen tes juga harus valid (sah). Artinya, setiap alat pengujian harus dirancang untuk tujuan tertentu. Validitas berarti bahwa hasil tes berhubungan

secara signifikan dengan prestasi kerja atau kriteria lain yang relevan. Semakin kuat keterkaitan antara hasil tes sebagai alat seleksi. Jika hasil tes dan kinerja tidak berkorelasi, tes tersebut tidak valid dan tidak boleh digunakan untuk membuat pilihan.

Proses seleksi bervariasi dalam organisasi. Prosesnya biasanya dimulai dengan wawancara pendahuluan. Kemudian, kandidat mengisi formulir lamaran atau mengirimkan CV. prosesnya kemudian dilanjutkan dengan tes seleksi, satu atau lebih wawancara kerja, dan penyaringan pra-kerja, yang mencakup pemeriksaan latar belakang dan referensi. Manajer perekrutan kemudian menawarkan pekerjaan kepada pelamar yang berhasil tergantung pada apakah dokter tersebut baik atau tidak. kandidat dapat menolak proses seleksi kapan saja. Dalam hal ini, semakin banyak alat penyaringan yang digunakan, semakin besar peluang untuk mengambil keputusan seleksi yang baik. Kemungkinan sukses dalam pekerjaan baru adalah 14% dengan wawancara dan CV, namun mencapai 75% jika tes menunjukkan bahwa keterampilan dan kepribadian kandidat cocok untuk pekerjaan dan organisasi. Adapun gambaran proses seleksinya adalah sebagai berikut (Rachmawati, 2008):



Dalam proses seleksi, dimungkinkan untuk memperoleh informasi tentang data diri yang lengkap, terutama tentang kemungkinan keterampilan untuk menilai kapasitas kerja calon posisi tersebut. Agar sistem rekrutmen dan seleksi pegawai dapat berjalan dengan baik, maka proses seleksi harus melalui beberapa tahapan (Nugraheni, 2017). Langkah-langkah tersebut ditunjukkan pada Gambar 1. Penjelasan lebih lanjut Gambar 1 adalah sebagai berikut (Notoadmodjo, 2003):



1. Prapenerimaan calon, pada tahap praseleksi, calon diberitahu bahwa lamarannya memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Oleh karena itu, Anda bebas mengikuti proses berikut ini.
2. Tujuan tes penerimaan adalah untuk memperoleh informasi yang objektif tentang pelamar dengan harapan memperoleh calon yang lebih baik dibandingkan dengan pelamar lain atau pegawai yang sudah ada. Tes yang biasanya diberikan adalah tes tertulis dan seringkali tes psikologi. Tes psikologi mencakup beberapa aspek, antara lain:
 - a. Tes kecerdasan, tes kecerdasan, seperti halnya tes kecerdasan, adalah tes kemampuan bertindak dengan tujuan, berpikir rasional dan efektif menghadapi lingkungan.
 - b. Tes kepribadian adalah metode untuk mengonfirmasi atau menyangkal hipotesis dalam pengukuran mental yang memberikan poin untuk membandingkan dua orang atau lebih. Tes ini dirancang untuk mengukur faktor psikologis tertentu, biasanya juga kemampuan fisik seseorang. Tes kepribadian tersebut terdiri dari Tes Wawasan Kebangsaan (TWK) dan Tes Kepribadian (TKP).

3. Dalam wawancara seleksi, proses seleksi seringkali diawali dengan wawancara pendahuluan. Tujuan utama dari penyaringan kandidat ini adalah untuk menghilangkan mereka yang jelas-jelas tidak memenuhi persyaratan posisi tersebut. Pada tahap ini, pewawancara menanyakan beberapa pertanyaan sederhana. Misalnya, suatu posisi mungkin memerlukan persyaratan khusus, seperti Akuntan Publik Bersertifikat (CPA). Jika wawancara mengungkapkan bahwa pelamar bukan seorang CPA, diskusi lebih lanjut mengenai posisi tersebut akan membuang-buang waktu perusahaan dan pelamar.
4. Pemeriksaan referensi, rekomendasi pribadi, biasanya diberikan oleh keluarga atau teman terdekat pelamar, sangat penting untuk mengetahui tipe pelamar, apakah pelamar adalah pekerja yang jujur, dapat diandalkan, sifat kepribadian pelamar, dll. Saat referensi ini ditulis, biasanya hanya sisi positifnya saja yang ditampilkan dan sisi negatifnya tidak ditampilkan.
5. Wawancara mendalam, wawancara mendalam merupakan tahap akhir yang biasanya dilakukan oleh atasan langsung, yaitu kepala departemen atau departemen. Tujuannya adalah untuk mencocokkan keterampilan karyawan masa depan dengan deskripsi pekerjaan yang akan mereka lakukan.
6. Pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan kesehatan calon karyawan merupakan hal yang sangat penting. Karyawan mengetahui status kesehatan terkait pekerjaan yang dilakukannya dan bekerja sama dengan dokter dan rumah sakit menyiapkan surat keterangan sehat bagi calon karyawan pada saat melakukan pemeriksaan kesehatan.
7. Keputusan penerimaan, tahap akhir dari proses rekrutmen, merupakan tahap yang paling menarik bagi calon karyawan. Di sini, pelamar bisa mengetahui apakah diterima atau ditolak.

3. Kendala Pelaksanaan Seleksi

Proses seleksi bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Kepentingan yang berbeda harus dipertimbangkan ketika mengambil tindakan elektif. Proses seleksi tidak mungkin terlaksana tanpa adanya analisis pekerjaan karena analisis pekerjaan menggambarkan gambaran pekerjaan yang akan dilakukan, berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut, dan standar kinerja pekerjaan yang harus dilakukan tercapai (Nugraheni, 2017). Kinerja perekrutan merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan. Artinya, jenis dan sifat berbagai tahapan proses seleksi akan bergantung pada hasil rekrutmen. Dalam menentukan jenis dan tahapan proses seleksi, petugas pemilu harus mempertimbangkan empat jenis tantangan yang berbeda, yaitu (Sirait, 2006):

a. Penawaran Tenaga Kerja

Secara umum, semakin tinggi jumlah calon terpilih maka semakin baik organisasinya karena hal ini berarti semakin besar pula jaminan bahwa calon terpilih dan diterima tersebut memang merupakan angkatan kerja yang akan dipekerjakan. Pada saat yang sama, hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa jumlah kandidat lebih sedikit dari yang diharapkan. Ada dua kemungkinan hal ini bisa terjadi, pertama karena imbalan yang diberikan rendah karena sifat karyawan yang berada pada tingkat paling bawah dalam hierarki organisasi. Kedua karena sifat pekerja yang memerlukan spesialisasi tinggi, maka pencari kerja yang gigih tidak banyak, meskipun gajinya cukup tinggi. Dengan kata lain, bisa jadi proporsi calon terpilih itu tinggi atau rendah. Jika perbandingannya kecil, ada baiknya melihat alasannya, mungkin karena persyaratannya sulit atau level kandidatnya rendah.

b. Tantangan Etis

Tidak ada keraguan bahwa perekrut pekerjaan memainkan peran penting dalam memutuskan kandidat mana yang diterima dan mana yang ditolak. Fakta juga menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan tenaga kerja

mengharapkan standar setinggi mungkin dari para kandidat. Penggabungan kedua hal tersebut dalam proses seleksi memerlukan standar etika yang tinggi dari para perekrut pegawai baru karena hanya dengan demikianlah akan diterima pegawai yang berkualitas. Ketaatan pada standar etika seperti disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang teguh, integritas karakter dan objektivitas berdasarkan kriteria rasional. Hal ini sangat penting karena dalam proses seleksi tidak mungkin menghadapi berbagai godaan, seperti menerima hadiah atau menyuap calon.

c. Faktor Internal Organisasi

Para pekerja biasanya memahami bahwa situasi internal organisasi harus diperhitungkan ketika merekrut dan memilih karyawan baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk biaya personel menentukan berapa banyak karyawan baru yang dapat dipekerjakan, untuk posisi apa dan pekerjaan apa yang akan dilakukan. Juga tentang apakah lowongan baru diisi atau atas kemauannya sendiri, pemberhentian bukan kemauannya, pensiun atau kematian seorang pegawai.

d. Kesamaan Kesempatan Memperoleh Pekerjaan

Masih adanya praktik diskriminatif dalam penggunaan sumber daya manusia di berbagai negara atau komunitas. Terkadang praktik ini didasarkan pada warna kulit, daerah asal, atau latar belakang sosial. Dengan kata lain, pembatasan tertentu diberlakukan pada sekelompok warga negara yang didefinisikan sebagai minoritas untuk mencegah mereka menerima undang-undang. Namun dalam sebagian besar kasus, praktik-praktik diskriminatif tersebut ditemukan demikian.

C. ORIENTASI

1. Definisi Orientasi

Setiap karyawan yang bekerja di tempat baru pasti membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi pegawai dan mencapai kinerja optimal sesuai kebutuhan rumah sakit, maka pegawai baru maupun yang datang ke rumah sakit memerlukan orientasi. Penerapan program *on boarding* penting dilakukan karena karyawan baru, terutama karyawan muda dan belum berpengalaman, biasanya menghadapi sejumlah tantangan saat memasuki suatu organisasi, seperti ekspektasi yang tidak realistis mengenai jenis pekerjaan yang harus dilakukan, *feedback* atau jumlah bantuan yang akan mereka terima, keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, penting untuk melaksanakan program orientasi kerja yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan pegawai.

Orientasi pegawai merupakan suatu program yang dibuat di dalam perusahaan yang bertujuan untuk mengenalkan pegawai baru terhadap tempat kerja dan perusahaan tempatnya bekerja, serta kedudukan/peran pegawai tersebut, serta organisasi dan pegawai lainnya, serta sosial, budaya dan kehidupan lingkungan tempat mereka bekerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketika seseorang pertama kali bekerja di lingkungan baru, pekerjaan tersebut terasa asing bagi orang tersebut. Situasi serupa juga terjadi pada mereka yang memiliki pengalaman kerja sendiri (Elbadiansyah, 2015).

Orientasi karyawan merupakan suatu prosedur di mana karyawan baru menerima informasi dasar tentang seluk beluk organisasi. Orientasi awal seperti itu membantu karyawan baru mengatasi lebih baik dengan memberikan informasi yang diperlukan tentang peraturan dan praktik organisasi (Hamid, 2016). Orientasi merupakan pelatihan dasar dan pengembangan karyawan baru yang memberikan mereka informasi tentang perusahaan, jabatan dan kelompok kerja (Mondy, 2008). Setiap karyawan harus menerima orientasi atau pengenalan untuk menunjukkan bahwa

mereka benar-benar diterima sebagai karyawan yang bekerja bersama karyawan lain di organisasi/fasilitas. Dengan bantuan orientasi, Anda dapat mengatasi keraguan, kesulitan dan karyawan baru dalam pekerjaan Anda (Marlina, 2015).

Orientasi atau pengenalan setiap karyawan baru harus dilakukan sedemikian rupa sehingga mereka benar-benar diterima sebagai karyawan yang bekerja bersama karyawan lain di perusahaan. Dengan orientasi ini, keraguan dan kesulitan dapat diatasi dan karyawan baru merasa percaya diri. Induksi ini dapat dilakukan oleh manajer SDM atau atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Di dalamnya disajikan “sejarah perusahaan, industri perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan perusahaan, hak dan tanggung jawab karyawan, aturan promosi, dan karyawan lama serta kedudukannya dalam perusahaan” (Priyono, 2010).

Orientasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu orientasi umum dan khusus. Orientasi umum merupakan program orientasi menyeluruh bagi calon pegawai baru untuk memasuki dunia kerja sesungguhnya. Induksi khusus merupakan kegiatan yang mempersiapkan pekerja transisi baru dan lama untuk melaksanakan tugasnya sesuai standar yang diberikan kepadanya.

Pegawai baru yang telah selesai integrasi harus segera mencari pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Salah satu fungsi HRM yang menangani hal ini adalah penempatan atau pemanfaatan karyawan. Eksploitasi karyawan berarti mengarahkan karyawan pada tugas-tugas tertentu, terutama untuk karyawan baru. Bagi pekerja lanjut usia yang dipekerjakan atau dipekerjakan, hal ini mencakup tujuan fungsi utilitas pegawai tersebut, yaitu mempertahankan suatu jabatan atau peralihan ke jabatan lain.

2. Tujuan Orientasi

Tujuan dari kepemimpinan personalia adalah untuk membantu karyawan berkinerja baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan pada akhirnya menunjang tercapainya

tujuan perusahaan. Karyawan baru biasanya merasa cemas pada hari pertama mereka bekerja. Salah satu manfaat program orientasi adalah membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Selain tujuan tersebut, induksi pegawai baru mempunyai beberapa tujuan lain, yaitu (Priyono, 2010):

1. Untuk mempelajari prosedur atau mekanisme pekerjaan;
2. Penjalinan hubungan dengan atasan dan bawahan serta sesama karyawan;
3. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi;
4. Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami karyawan baru.

Dari beberapa pendapat mengenai tujuan orientasi, dapat dikemukakan bahwa tujuan bekerja sebenarnya (Larasati, 2018):

1. Menciptakan kesan yang baik agar dapat menumbuhkan sikap positif terhadap setiap perusahaan;
2. Memperkenalkan standar capaian kinerja untuk dipahami sebagaimana mestinya sehingga dapat dijadikan rujukan dalam pelaksanaan tugasnya;
3. Membantu menumbuhkan semangat kerja pegawai baru;
4. Memperkenalkan budaya dan etika kerja profesional secara bertanggung jawab;
5. Membangun komitmen untuk mempercepat proses integrasi pegawai baru terhadap lingkungan perusahaan;
6. Memahami berbagai kebijakan perusahaan sehingga mampu menyusun rencana pengembangan karier secara individual;
7. Mengatasi rasa canggung dalam mengembangkan model komunikasi interaktif, baik dengan pimpinan maupun sesama pegawai;
8. Mengenal *site plan* lingkungan perusahaan sehingga memudahkan bagi pegawai baru ketika harus berhubungan dengan unit kerja lain yang lokasinya berjauhan.

3. Tahapan Orientasi

Lamanya program orientasi tergantung pada apa yang ingin Anda sertakan dalam program orientasi, sebagian besar perusahaan hanya berlangsung beberapa jam, tetapi seperti Toyota Motor USA, program orientasi karyawan berlangsung selama seminggu dan mencakup ceramah oleh pejabat perusahaan dan latihan, yang mencakup sejarah dan nilai-nilai perusahaan. Bagian pertama dari program orientasi dilakukan oleh departemen SDM organisasi dengan membicarakan jam kerja dan tunjangan (Saihudin, 2019). Langkah-langkah pengenalan pegawai baru adalah sebagai berikut (Priyono, 2010):

1. Memperkenalkan pegawai baru pada unit kerjanya hingga serikat pekerja besar dan unit kerja lain yang sejenis. Tujuannya adalah untuk memberikan ketenangan dan kenyamanan bagi karyawan sehingga mereka merasa diterima di lingkungannya. Hal ini tentu memudahkan untuk bertanya jika ada hal yang kurang jelas, bahkan mendorong kolaborasi dengan karyawan lain dalam tugasnya.
2. Menjelaskan profil perusahaan secara keseluruhan, termasuk visi, misi, nilai-nilai, struktur organisasi dan budaya perusahaan. Tujuannya agar karyawan baru dapat mengenal perusahaan dan pada akhirnya membantu meningkatkan motivasi dan kemampuannya dalam mendukung maksud dan tujuan perusahaan.
3. Kebijakan perusahaan sosial mulai dari kebijakan terkait SDM seperti gaji, hubungan kerja, karier, pelatihan, penilaian kinerja hingga pemberhentian. Ini juga mencakup etika dan aturan perusahaan.
4. Jalur komunikasi terbuka. Tujuannya untuk memudahkan karyawan baru menyampaikan keinginan dan pertanyaannya. Saluran komunikasi ini dapat berupa komunikasi tatap muka seperti pertemuan rutin, saluran komunikasi email dan telepon.

5. Untuk memeriksa saat memulai pekerjaan, karyawan baru secara alami disosialisasikan dengan tujuan kerja yang ingin dicapai. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemantauan secara berkala terhadap hasil pekerjaannya yang bertujuan untuk membantu pegawai dalam meningkatkan hasil pekerjaannya. Apabila terjadi kekurangan maka hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah kekurangan tersebut dapat dikomunikasikan. Jika seseorang berhasil mencapai lebih banyak tujuan, maka tujuan kerjanya pun bisa lebih tinggi.

4. Faktor yang Memengaruhi Orientasi

Pelaksanaan program orientasi pada dasarnya didasarkan pada tiga jenis kebutuhan, yaitu: orientasi harus dapat membantu pegawai baru mengetahui dan memahami standar kerja, orientasi harus dapat membantu pegawai baru memahami dan siap menghadapinya. perilaku sosial yang menggambarkan kehidupan organisasi, maka orientasi harus dapat membantu pegawai memperoleh pengetahuan dan pemahaman baru tentang berbagai aspek-aspek teknis pekerjaan agar pegawai dapat bekerja secara efektif, efisien dan efektif. Oleh karena itu, ada beberapa permasalahan yang perlu diatasi dalam program orientasi (Larasati, 2018):

1. Isu organisasi
 - a. Sejarah organisasi
 - b. Nama dan jabatan para eksekusi utama
 - c. Jabatan dan departemen karyawan
 - d. Denah fasilitas fisik
 - e. Masa percobaan
 - f. Produk yang dihasilkan
 - g. Proses produksi
 - h. Kebijakan dan peraturan perusahaan
 - i. K3
2. Hak karyawan
 - a. Waktu dan besarnya pembayaran
 - b. Cuti dan libur

- c. Waktu istirahat
 - d. Pelatihan dan pengembangan
 - e. Konseling
 - f. Asuransi
 - g. Program pensiun
 - h. Layanan organisasi bagi karyawan
 - i. Program rehabilitasi
3. Perkenalan
- a. Dengan atasan
 - b. Dengan rekan kerja
 - c. Dengan instruktur
 - d. Dengan penasihat
 - e. Jabatan
 - f. Lokasi
 - g. Tugas
 - h. Persyaratan K3
 - i. Tinjauan jabatan
 - j. Tujuan
 - k. Hubungan dengan jabatan lainnya

Beberapa tindak lanjut dari program orientasi adalah (Larasati, 2018):

1. Kegiatan tindak lanjut perlu dibuat dalam kebijakan formal;
2. Pelaksanaan *review* bersama pekerja baru, baik secara individual maupun kelompok kecil mengenai tugas yang telah dilaksanakan;
3. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan program orientasi untuk mengetahui efisiensi dan efektivitasnya;
4. Materi yang diberikan pada masa orientasi kepada karyawan baru meliputi:
 - a. Profil organisasi termasuk di dalamnya sejarah berdirinya perusahaan, visi-misi yang ingin dicapai perusahaan, struktur organisasi perusahaan berikut para pemangku jabatan pada seluruh departemen yang perlu diketahui.
 - b. Peraturan dan berbagai kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan hak dan kewajiban karyawan.

- c. Berbagi fasilitas yang mungkin dapat digunakan atau tidak boleh digunakan oleh karyawan.
- d. Pengenalan kondisi lingkungan kerja di mana karyawan tersebut akan bekerja seperti siapa yang menjadi atasan langsung, atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan, kondisi ruangan kerja dan fasilitasnya.
- e. Pengenalan tugas yang harus dikerjakan oleh SDM yang bersangkutan sesuai dengan *job description*.

BAB II

PENDAYAGUNAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah aktivitas manajemen yang melibatkan penggunaan, pengembangan, evaluasi, dan penghargaan terhadap orang-orang sebagai anggota individu organisasi atau badan usaha (Samsudin, 2005). Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset suatu instansi yang tidak tergantikan. Badan ini berupaya untuk menempatkan personel yang tepat sesuai dengan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya. Prinsip *“the right man in the right place”* harus selalu diikuti dan diterapkan pada institusi yang menempatkan pegawainya.

Penggunaan dan pemanfaatan yang benar merupakan salah satu cara untuk mengoptimalkan keterampilan dan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi di masa yang akan datang. Jika perusahaan tidak menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian dan bakatnya, maka perusahaan akan menghadapi kesulitan di kemudian hari. Salah satu kesulitan tersebut dapat berupa menurunnya kapasitas tenaga kerja dan tingginya pergantian tenaga kerja (*employee turnover*). Untuk mewujudkan hal tersebut, harus dibangun sistem pemanfaatan yang baik agar pegawai yang menduduki jabatan tersebut berada pada potensinya dan menempatkan *“the right man to the right place”*.

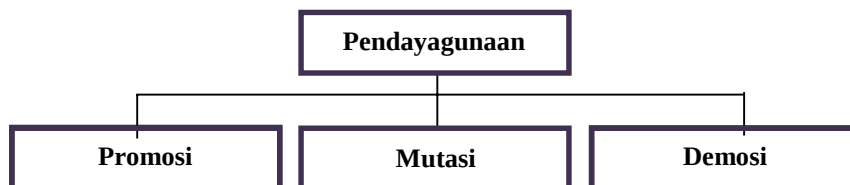
1. Definisi Pendayagunaan SDM

Pemanfaatan berbasis KKBI mempunyai arti: 1) Perusahaan mampu menghasilkan hasil dan keuntungan; 2) Perusahaan (staf dan sebagainya) dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (KBBI, 2019). Dalam kaitan ini, pemanfaatan sumber daya manusia adalah proses penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau bisnis. Penerapan kepegawaian dalam sistem kepegawaian merupakan topik menarik yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan berbagai kepentingan perusahaan dan juga kepentingan karyawan itu sendiri. Penggunaannya dimulai setelah prosedur keluar dan seleksi perusahaan, yaitu. apabila diketahui pencari kerja, baik di dalam maupun di luar perusahaan, diterima dan siap ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya.

Eksplotasi pekerja merupakan kelanjutan dari seleksi, yaitu. menempatkan calon pegawai yang disetujui pada tugas/penugasan yang memerlukannya sekaligus melimpahkan tanggung jawab kepada individu yang bersangkutan (Hasibuan, 2008). Pemanfaatan merupakan kebijakan seorang manajer SDM untuk menentukan apakah seorang karyawan akan tetap berada pada posisi tertentu atau jabatan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, atau kompetensi tertentu (Watung, 2017). Pemanfaatan adalah penempatan calon pegawai yang disetujui atau disaring ke dalam posisi atau unit kerja yang memenuhi syarat. Berdasarkan tingkat pemanfaatan yang telah ditetapkan, pegawai dibagi menjadi tugas dan pekerjaan sesuai dengan kondisi lingkungan yang telah ditetapkan (Siswanto, 2009).

Pendayagunaan pegawai yang bermanfaat haruslah untuk kepentingannya, dan pemanfaatan pegawai yang sesuai dengan kepentingannya akan meningkatkan semangat kerja dan motivasinya sehingga dapat menikmati pekerjaannya. Selain itu, penggunaan personel harus sesuai dengan keahlian dan keterampilannya. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja sehingga dapat memengaruhi efisiensi perusahaan (Thamrin, 2014).

Pendayagunaan SDM adalah Proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer pegawai di perusahaan untuk menentukan kedudukan dan status pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Saihudin, 2019). Ada tiga cara penting untuk menggunakannya seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Pendayagunaan secara Umum (Saihudin, 2019)

a. Promosi

Promosi berarti ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi yang lebih bertanggung jawab, tingkat hierarki tugasnya lebih tinggi dan pendapatannya lebih tinggi. Ada tiga prinsip dalam promosi pegawai, yaitu kepercayaan, keadilan dan formasi. Sebaliknya, promosi ke suatu posisi didasarkan pada pengalaman, keterampilan, dan kombinasinya. Promosi jabatan tidak dapat dilakukan secara instan, namun beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu kejujuran, disiplin, efisiensi, keterampilan, loyalitas, kepemimpinan, komunikasi, dan pelatihan (Sondang, 2009).

Tujuan promosi jabatan adalah untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kerja yang lebih banyak kepada pegawai yang berprestasi tinggi sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan pendapatan yang lebih tinggi sehingga mendorong pegawai untuk lebih bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan produktivitasnya (Ardana, 2012).

b. Ahli Tugas (Mutasi)

Pengetahuan tugas dapat digunakan dalam dua cara. Bentuk pertama adalah penggunaan seseorang pada jabatan baru yang tugas dan hierarki jabatan serta penghasilannya relatif

sama dengan jabatan lamanya. Dan bentuk lainnya adalah jabatan spesialis, artinya pegawai tersebut melakukan pekerjaan yang sama atau serupa, penghasilannya tidak berubah dan tanggung jawabnya relatif sama (Sondang, 2009).

c. Demosi

Demosi artinya status atau jabatan seseorang menurun dan pendapatan serta tanggung jawabnya menurun. Tujuan pelaksanaan tunjangan adalah untuk mencegah kerugian bagi perusahaan, menjamin kebenaran kedudukan/jabatan, gaji dan status pegawai yang bersangkutan. Demosi tersebut merupakan hukuman bagi pegawai yang tidak mampu memenuhi kewajiban jabatannya sehingga diturunkan statusnya (Sondang, 2009).

2. Faktor yang Memengaruhi Pendayagunaan SDM

Pendayagunaan seorang karyawan berkaitan dengan mencocokkan seseorang dengan tugas yang mereka lakukan berdasarkan kebutuhan tugas dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian mereka. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan eksploitasi terhadap karyawan, misalnya (Suwanto, 2007):

1. Kebutuhan Jabatan

Penggunaan yang benar membuat pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan juga mendapatkan haknya dengan baik. Agar proses penggunaan ini dapat memenuhi kepentingan organisasi dan karyawan yang terlibat, prinsip “orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat” harus dipatuhi. Tidak sulit untuk melaksanakannya jika sudah direncanakan sejak awal. Prinsip ini hanya dapat diterapkan sesuai dengan posisi yang akan diisi. Kesesuaian antara kualifikasi dan persyaratan pekerjaan diwujudkan hanya setelah analisis pekerjaan. Analisis jabatan dapat dilakukan dengan melihat jenjang pendidikan minimal yang dipersyaratkan, yaitu pendidikan

yang relevan, yaitu. pendidikan yang harus diselesaikan, dan pendidikan alternatif, yaitu pendidikan selain wajib, di samping pendidikan apa pun yang dapat memenuhi persyaratan pekerjaan. pendidikan yang dibutuhkan (Nazriani, 2014).

2. Pengetahuan Kerja

Informasi berisi segala sesuatu yang pernah diketahui mengenai suatu objek tertentu. Pengetahuan manusia dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, atau pengalaman orang lain. Pengetahuan yang dimiliki pegawai diharapkan dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka pegawai dituntut mempunyai pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya sehingga pegawai dapat cepat beradaptasi dengan tempat kerja yang baru dan cepat mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta mengurangi biaya pelatihan untuk meningkatkan hasil kerja (Nazriani, 2014).

3. Keterampilan Kerja

Informasi berisi segala sesuatu yang pernah diketahui mengenai suatu objek tertentu. Pengetahuan manusia dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, atau pengalaman orang lain. Pengetahuan yang dimiliki pegawai diharapkan dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka pegawai dituntut mempunyai pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya sehingga pegawai dapat cepat beradaptasi dengan tempat kerja yang baru dan cepat mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta mengurangi biaya pelatihan untuk meningkatkan hasil kerja (Nazriani, 2014).

4. Kepribadian

Karyawan akan bekerja keras dan jangka panjang jika aktivitasnya sesuai dengan kepentingan terbaiknya. Karyawan rela mengorbankan apa yang mereka miliki untuk

pekerjaan yang mereka sukai. Eksploitasi karyawan berdasarkan kepribadian karyawan berdasarkan minat dan karakternya dapat membuat karyawan puas dan termotivasi tinggi dalam bekerja. Selain itu, sikap juga merupakan bagian penting dari kepribadian seseorang. Manajer SDM harus mempertimbangkan faktor sikap dalam menggunakan SDM karena berdampak langsung terhadap individu maupun perusahaan atau masyarakat sebagai pengguna jasa perusahaan. Kepribadian seseorang meliputi beberapa dimensi, yaitu ekstrasversi (sosial, cerewet, percaya diri), pemarah (humoris, kooperatif, dapat diandalkan), teliti (bertanggung jawab, mandiri, gigih, berorientasi pada hasil), kestabilan emosi dan pertukaran (rangsangan, perasaan senang hati), kekurangan (percaya diri, gugup), keterbukaan terhadap pengalaman (penuh imajinasi, perasaan artistik, intelektual) (Nazriani, 2014).

5. Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental harus diperhatikan dalam penempatan karyawan karena tanpa pertimbangan yang matang dapat merugikan perusahaan. Penggunaan personel untuk tugas dan tugas tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental personel yang bersangkutan. Misalnya, pekerjaan yang dekat dan berbahaya hanya dapat dilakukan oleh orang yang sehat jasmani dan kuat (Adina dkk., 2016).

6. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam pendayagunaan kerja karyawan. kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerjanya, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

7. Status Perkawinan

Saat menggunakannya, status perkawinan sumber daya manusia harus diperhitungkan karena banyak pekerjaan memerlukan persetujuan dari personel yang belum menikah. Tentu saja penggunaan sumber daya manusia pada orang yang menikah dan mempunyai anak tidak sebesar penggunaan sumber daya manusia pada orang yang sudah menikah. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang sangat toleran jika suami istri berada di kota yang sama. Hal ini dengan pertimbangan agar SDM dapat bekerja dengan tenang (Adina *et al.*, 2016).

8. Usia

Faktor usia pegawai yang lolos tahap seleksi harus diperhitungkan dalam penggunaan tenaga kerja. Tenaga kerja harus sesuai usia untuk menghindari rendahnya produktivitas pekerja yang berpartisipasi (Adina *et al.*, 2016).

BAB III

KOMPENSASI

Prolog

Kompensasi merupakan fungsi penting dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan atau mengukur nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Di sisi lain, besaran kompensasi dapat memengaruhi efisiensi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Gaji yang dibayarkan dengan benar dan benar meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun apabila kompensasi yang diberikan kurang atau tidak sesuai maka kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Gaji tidak hanya penting bagi karyawan tetapi juga bagi organisasi itu sendiri. Sebab, program penghargaan mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya.

1. Definisi Kompensasi

Tujuan dari biaya ini adalah untuk memberi penghargaan kepada bisnis atas waktu, tenaga, dan pemikiran yang telah mereka investasikan dalam bisnis tersebut. Cascio F. Wayne Mangkuprawiras (2004:196-212) menjelaskan kompensasi mencakup pembayaran moneter langsung, pembayaran tidak langsung seperti tunjangan karyawan, dan insentif untuk mendorong karyawan bekerja keras demi produktivitas yang lebih besar. Sedangkan (Hasibuan, 2010:118), kompensasi adalah semua uang, pendapatan yang diterima baik berupa barang

langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dalam buku Panggabean (Torang, 2013) disebutkan bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai segala bentuk pengakuan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap organisasi. Menurut Tohard (Notoatmodjo, 2009), tujuan perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan adalah untuk memperoleh gaji yang mendekati kejujuran dan keadilan. Sebab jika para pekerja merasa kompensasi yang diberikan tidak mencukupi dan tidak adil, bukan tidak mungkin hal tersebut menjadi sumber kecemburuan sosial.

Menurut Dessler (2015), imbalan kerja mencakup semua pembayaran yang dilakukan kepada karyawan dan dihasilkan dari pekerjaan mereka. Berdasarkan wawasan beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah suatu hal yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan produktivitasnya, yang diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

2. Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya sekaligus faktor pendorong seseorang untuk menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda perusahaan atau organisasi. Menurut Susilo Martoyo (2007:118-119) fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Alokasi sumber daya manusia yang efektif. Fitur ini menunjukkan bahwa memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang berkinerja tinggi akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dan melakukan pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, pekerja cenderung berpindah dari pekerjaan berupah rendah ke pekerjaan berupah tinggi sehingga menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik.

- b. Penggunaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien. Memberi karyawan gaji yang tinggi berarti organisasi menggunakan energi karyawan tersebut seefisien dan seefektif mungkin. Karena dengan cara inilah organisasi yang bersangkutan memperoleh keuntungan dan/atau manfaat sebesar-besarnya. Di sini, produktivitas karyawan sangatlah penting.
- c. Mempromosikan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai hasil dari distribusi dan penggunaan sumber daya manusia organisasi yang bersangkutan secara efisien dan sukses, dapat diasumsikan bahwa sistem penghargaan dapat secara langsung membantu menstabilkan organisasi dan secara tidak langsung berkontribusi pada stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi seluruh negara.

Tujuan pemberian penghargaan pada organisasi jelas mencakup tujuan positif. Tujuan-tujuan ini meliputi:

- a. Memenuhi kebutuhan finansial. Pekerja diberi kompensasi dalam bentuk upah atau sumber daya lain yang memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan finansial. Karena ia mendapat jaminan upah tetap, ini berarti ia dan keluarga tanggungannya terjamin akan “keamanan finansial”.
- b. Hubungan antara upah dan produktivitas tenaga kerja. Memberikan gaji yang lebih baik mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Karena produktivitas tenaga kerja yang tinggi, biaya pekerja per unit/produk menjadi lebih rendah lagi.
- c. Kaitkan gaji dengan kesuksesan perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan/organisasi menawarkan tarif yang tinggi, semakin baik menunjukkan seberapa sukses perusahaan tersebut. Karena pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan jika pendapatan perusahaan untuk tujuan tersebut lebih tinggi. Artinya, keberuntungan anda akan bertambah.

- d. Hubungan tersebut menyeimbangkan keadilan dengan memberikan kompensasi. Artinya, pemberian gaji yang tinggi harus dikaitkan atau dibandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi pegawai dalam bekerja dan gaji yang tinggi. Sehingga terjadi keseimbangan antara “*input*” (persyaratan) dan “*output*” (tingkat kompensasi yang diberikan).

Secara garis besar, kompensasi mempunyai tiga fungsi, yaitu alokasi sumber daya manusia yang efisien, penggunaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien, serta mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Pada saat yang sama, tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan finansial, menyelaraskan upah dengan produktivitas tenaga kerja, memadukan upah dengan keberhasilan perusahaan, dan memadukan keseimbangan keadilan dalam pengupahan.

3. Jenis Kompensasi

Beberapa kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi diberikan dalam bentuk tunai dan ada pula yang tidak. Kompensasi seperti gaji biasanya dalam bentuk tunai sehingga nilai sebenarnya bisa berbeda-beda. Di Indonesia, nilai rupiah saat ini belum bisa dikatakan stabil. Misalnya saja dengan adanya kebijakan devaluasi yang dilakukan pemerintah, meskipun upah yang diterima dalam *rupee* sama, namun secara riil daya beli mereka menurun.

Setiap organisasi harus selalu memantau naik turunnya nilai *rupee* dan berupaya melakukan penyesuaian perekonomian. Jadi setiap organisasi harus mempelajari dampak perubahan nilai uang (*rupee*) terhadap karyawannya. Misalnya terkait dengan semangat dan pekerjaannya, mungkin sebagai faktor pengikat, dan sebagainya. Meskipun penurunan upah riil bukan merupakan kesalahan organisasi, namun hal tersebut berdampak pada organisasi. Organisasi dapat memutuskan kenaikan gaji jika kenaikan gaji tersebut benar-benar lebih baik. Artinya, tambahan uang yang diberikan jauh lebih kecil dibandingkan manfaat yang diterima akibat kenaikan upah. Statis tidak hanya sebatas

organisasi tidak mengikuti dan beradaptasi terhadap perubahan nilai uang (*rupee*), namun statis dalam arti luas.

Jika setelah menentukan besarnya kompensasi, organisasi tidak mau memeriksanya kembali, maka organisasi yang menentukan besarnya kompensasi dikatakan statis. Banyak faktor yang menyebabkan peninjauan kembali perlunya kompensasi. Jika faktor-faktor ini berubah, manfaat sebenarnya yang dibayarkan harus direvisi. Faktor-faktor tersebut antara lain perubahan taraf hidup penduduk; perubahan peraturan perundang-undangan mengenai besaran upah; dan perubahan tingkat gaji di perusahaan lain.

Selain itu, Samsudin (2006:187) menyatakan sebagai berikut: “kompensasi mempunyai arti yang lebih luas dari pada gaji. Gaji menekankan imbalan yang bersifat moneter, sedangkan kompensasi mencakup manfaat moneter dan non-moneter. Kompensasi adalah pemberian imbalan atau langsung dalam bentuk uang (moneter) atau tidak langsung sebagai imbalan. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler (2015) bahwa kompensasi mempunyai dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (gaji, upah, insentif, bonus dan tantiem) dan pembayaran tidak langsung (asuransi dan cuti yang dibayarkan oleh pemberi pekerjaan).

Nitisemito (1982:149) menjelaskan bahwa “kompensasi merupakan suatu hal yang sangat penting karena kompensasi itulah yang menjadikan seseorang ingin menjadi karyawan pada suatu perusahaan tertentu. Kompensasi tidak sama dengan gaji, walaupun gaji merupakan bagian terbesar dari kompensasi” Kompensasi tidak hanya berupa upah, tetapi juga jasa non-moneter, jasa perumahan, fasilitas kendaraan dan banyak hal lainnya yang dapat dinilai secara moneter dan biasanya diterima secara teratur”. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa imbalan pada dasarnya mencakup baik yang bersifat moneter. dan keuntungan finansial non-moneter.

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

- 1) Upah langsung terdiri dari upah (upah yang dibayarkan berdasarkan jam kerja), gaji (upah tetap/bulanan) dan insentif atau bonus. Pembayaran bulanan gaji tetap biasanya didasarkan pada nilai pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatan, semakin tinggi pula gaji yang akan mereka terima, berapa pun kinerjanya. Penentuan nilai pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan, sebaliknya besarnya pembayaran insentif atau bonus berkaitan dengan kinerja seseorang atau organisasi. Jika seseorang berkinerja lebih baik dari rekan-rekannya, maka ia berhak mendapatkan insentif yang lebih tinggi meskipun ia menduduki posisi yang sama.
- 2) Kompensasi tidak langsung terdiri dari pemberian jasa dan fasilitas kepada karyawan, seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, liburan dan hari libur, konseling keuangan, dan lain-lain.

b. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

- 1) Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.
- 2) Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

4. Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009), penentuan kompensasi hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) tanpa perhitungan yang dapat diterima dan dipertanggungjawabkan secara hukum sulit dilaksanakan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, sejumlah faktor diperkirakan akan selalu memengaruhi besaran ganti rugi, antara lain:

Menurut (Hasibuan, 2010:127) faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi, antara lain, yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja;
- b. Kemampuan yang dan kesediaan perusahaan;
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan;
- d. Produktivitas kerja karyawan;
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya;
- f. Biaya hidup atau *cost of living*;
- g. Posisi jabatan karyawan;
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan;
- i. Kondisi perekonomian nasional;
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

Namun menurut Retnowat (2012), banyak faktor yang memengaruhi tingkat kompensasi. Faktor-faktor ini secara garis besar dibagi menjadi tiga, yaitu faktor internal organisasi, faktor pribadi karyawan yang terkena dampak, dan faktor eksternal karyawan organisasi.

a. Faktor Internal Organisasi

Faktor internal organisasi yang memengaruhi besarnya kompensasi adalah kemampuan membayar organisasi dan serikat pekerja.

1) Kemampuan untuk Membayar

Kompensasi merupakan komponen biaya produksi. Jika kompensasi semakin besar maka biaya produksi juga semakin besar dan jika biaya produksi semakin besar maka harga pokok juga besar. Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.

2) Serikat Pekerja

Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen. Jika kedudukan serikat pekerja kuat maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi, begitu juga sebaliknya.

b. Faktor Pribadi Karyawan

Faktor pribadi karyawan yang memengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

- 1) Produktivitas, kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
- 2) Posisi dan jabatan, posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi.
- 3) Pendidikan dan pengalaman, pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya.
- 4) Jenis dan sifat pekerjaan, pemberian kompensasi yang berbeda selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya risiko dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pegawai yang bersangkutan.

c. Faktor Eksternal

Faktor eksternal pegawai dan organisasi yang memengaruhi besarnya kompensasi ialah sebagai berikut:

- 1) Penawaran dan permintaan terhadap tenaga kerja
- 2) Biaya hidup
- 3) Pemerintah
- 4) Kondisi perekonomian nasional

Dessler (2015) merumuskan beberapa faktor dasar dalam menentukan tingkat kompensasi meliputi:

- a. Faktor hukum, pertimbangan hukumnya meliputi yang paling penting Undang-Undang Standar Tenaga Kerja Adil (*Fair Labor Standards Act*) yang mengatur hal-hal seperti upah minimum dan bayaran lembur.

- b. Serikat sekerja, hukum relasi serikat pekerja dan tenaga kerja juga memengaruhi rancangan rencana kompensasi Undang-Undang Relasi Tenaga Kerja Nasional Tahun 1935 (*National Labor Relation Act of 1935*) (*wagner act*) memberikan karyawan hak untuk berserikat dan untuk melakukan tawar-menawar secara kolektif.
- c. Strategi atau Kebijakan Perusahaan
Rencana kompensasi harus mengedepankan tujuan strategis perusahaan terlebih dahulu manajemen harus membuat strategi imbalan. Setujuan ini berarti membuat paket kompensasi meliputi upah insentif dan tunjangan yang menghasilkan perilaku karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai strategi kompetitifnya.
- d. Keadilan
Dalam studi di Emory University menyelidiki Bagaimana monyet capuchin bereaksi terhadap bayaran yang tidak adil beberapa monyet mendapatkan anggur manis sebagai imbalan untuk menukarkan batu kerikil yang lainnya mendapatkan potongan mentimun jika seekor monyet yang menerima potongan mentimun melihat tetangganya menerima anggur ia menghempaskan batu kerikilnya dan menolak untuk makan moralnya adalah bahkan primata yang lebih rendah sekalipun menuntut perlakuan yang adil dalam bayaran.

5. Pendayagunaan Kompensasi

Menurut Kadarismani, permasalahan kompensasi tidaklah sederhana, namun cukup kompleks sehingga setiap organisasi harus memiliki pedoman dalam menentukan kompensasi yang tepat. Selain itu, terdapat sejumlah istilah yang tepat, namun banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan. Diketahui bahwa salah satu tujuan utama seorang karyawan adalah gaji. Pekerja mengharapkan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhan sosialnya, seperti kebutuhan makan, minum, sandang, perumahan, pelayanan kesehatan, pendidikan, hiburan dan

tabungan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus berusaha untuk memastikan bahwa gaji terendah cukup memenuhi kebutuhan karyawan ketika menetapkan gaji bagi karyawannya. Jumlah kompensasi yang layak tidak sama antar negara atau sama antar wilayah. Selain itu, kebutuhan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya tidak sama. Meski sulit, namun Anda tetap harus berusaha menentukan kompensasi yang sesuai karena penentuan kompensasi sangatlah penting.

Penentuan kompensasi yang tepat adalah penting karena jika kita mendefinisikan kebutuhan kompensasi yang wajar, hal ini dapat mempersulit operasional organisasi. Kesulitan-kesulitan tersebut antara lain adalah organisasi tersebut dianggap melanggar hukum, kurang beretika, tidak berperikemanusiaan, dan lain-lain. Yang tidak kalah pentingnya adalah kemungkinan organisasi tidak menerima pegawai, semangat kerja dan disiplin kerja sangat rendah. Hal ini justru merugikan organisasi dan merendahkan nama organisasi yang bersangkutan.

Menurut Pangabea (2002:83), metode kompensasi mempunyai tantangan sebagai berikut:

- a. Standar gaji yang berlaku umum, beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya disebabkan oleh desakan pasar terutama untuk jabatan yang sulit diisi lowongannya.
- b. Kekuatan serikat buruh, serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- c. Produktivitas, perusahaan harus memperoleh laba agar bisa tetap hidup, sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Kebijaksanaan gaji dan upah, beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan.
- e. Peraturan pemerintah, pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan

tenaga kerja seperti penentuan upah minimum rata-rata dan pembatasan usia kerja.

- f. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama, setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.

Penentuan gaji menurut Dessler (2015), pengusaha menggunakan dua pendekatan dasar untuk menentukan tingkat gaji, yaitu pendekatan berbasis pasar dan metode evaluasi pekerjaan. Banyak perusahaan, terutama perusahaan kecil, hanya menggunakan pendekatan berbasis pasar, dengan melakukan survei gaji formal atau informal untuk menentukan berapa pasar tenaga kerja yang relevan membayar untuk pekerjaan tertentu dan kemudian menggunakan angka-angka tersebut untuk menentukan harga pekerjaan mereka. Namun, metode evaluasi pekerjaan melibatkan pemberian nilai untuk setiap pekerjaan di perusahaan. Hal ini membantu menciptakan rencana pengupahan di mana setiap pekerjaan memberikan upah yang adil berdasarkan nilai pemberi kerja. Tujuannya adalah untuk menentukan nilai relatif dari karya tersebut.

Evaluasi pekerjaan pada akhirnya menciptakan gaji atau struktur atau hierarki gaji yang menunjukkan tingkat gaji untuk berbagai posisi atau kelompok pekerjaan. Prinsip dasar evaluasi pekerjaan adalah bahwa pekerjaan yang memerlukan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih besar, dan tugas yang lebih kompleks dibayar lebih banyak daripada pekerjaan yang memerlukan persyaratan lebih rendah.

Terdapat tiga (3) metode evaluasi pekerjaan:

- a. Pemeringkatan

Metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana, yaitu dengan memeringkat setiap pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain biasanya berdasarkan pada sejumlah faktor keseluruhan seperti kesulitan-kesulitan pekerjaan. Langkah-langkah dalam metode pemeringkatan atau ranking metode:

- 1) Mendapatkan informasi pekerjaan, analisis pekerjaan adalah langkah yang pertama di sini, deskripsi pekerjaan

untuk setiap pekerjaan disiapkan dan informasi mengenai tugas-tugas pekerjaan yang dimuat biasanya dijadikan dasar untuk memeringkat pekerjaan

- 2) Memilih dan mengelompokkan pekerjaan, prosedur umumnya adalah dengan memeringkat pekerjaan berdasarkan departemen atau dalam kelompok seperti pekerja pabrik atau pekerja administrasi.
 - 3) Memilih faktor yang dapat dikompensasi, dalam metode pemeringkatan hanya menggunakan satu faktor seperti kesulitan pekerjaan dan memeringkat pekerjaan berdasarkan pada pekerjaan secara keseluruhan adalah hal yang biasa tanpa memedulikan jumlah faktor yang anda pilih anda disarankan untuk menjelaskan definisi dari faktor tersebut kepada evaluator secara saksama sehingga mereka semua dapat evaluasi pekerjaan secara konsisten.
 - 4) Memeringkat pekerjaan, sebagai contoh memberi setiap penilai satu set kartu indeks yang masing-masing berisi deskripsi singkat dari sebuah pekerjaan kemudian mereka memeringkat kartu-kartu ini dari yang terendah hingga tertinggi.
 - 5) Menggabungkan peringkat, biasanya ada beberapa penilai memeringkat pekerjaan-pekerjaan tersebut secara independen kemudian komisi penilai atau pemberi kerja dapat mengambil rerata peringkat dari para penilai tersebut
- b. Klasifikasi Pekerjaan

Klasifikasi tugas, atau klasifikasi pekerjaan, adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan banyak digunakan di mana penilai mengklasifikasikan tugas ke dalam kelompok. Semua pekerjaan di setiap kelompok mempunyai nilai yang kurang lebih sama, untuk alasan pembayaran kami menyebut kelompok tersebut sebagai kelas jika berisi tugas serupa, atau nilai jika berisi tugas serupa dengan tingkat kesulitan berbeda tetapi jenisnya berbeda.

Dalam praktiknya, ada beberapa cara untuk mengategorikan suatu pekerjaan, salah satunya adalah

dengan menulis deskripsi atau rangkuman untuk suatu kategori atau nilai yang serupa dengan pekerjaan Anda. kemudian menempatkan pekerjaan tersebut ke dalam kategori atau tingkatan berdasarkan seberapa cocok pekerjaan tersebut dengan deskripsi tersebut

c. Metode Poin

Singkatnya, tujuan metode poin adalah untuk mengetahui berapa banyak pekerjaan yang Anda evaluasi mengandung faktor-faktor yang dapat diberi kompensasi, di mana beberapa faktor yang dapat diberi kompensasi diidentifikasi untuk pekerjaan tersebut, dan berapa banyak dari setiap faktor yang ada dalam setiap pekerjaan.

Langkah dalam metode poin, yaitu:

- 1) Memilih *benchmark* job;
- 2) Memilih faktor yang dapat dikompensasi dan memberikan bobot pada faktor yang dapat dikompensasi;
- 3) Mengubah persentase menjadi poin untuk setiap faktor;
- 4) Mengidentifikasi derajat setiap faktor dan menentukan poin derajat faktor untuk setiap faktor;
- 5) Meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan;
- 6) Mengevaluasi pekerjaan dan menggambar kurva upah sekarang internal;
- 7) Melakukan analisis pasar survei gaji, menggambar kurva upah pasar eksternal;
- 8) Membandingkan dan menyesuaikan tingkat upah sekarang
- 9) Mengembangkan *grade* bayaran dan menetapkan kisaran tingkat bayaran;
- 10) Menangani pekerjaan yang tersisa serta mengoreksi tingkat bayaran yang di luar garis (Dessler, 2015).

BAB IV

KINERJA

1. Definisi Kinerja

Dalam pendidikan manajemen dan organisasi, kata “hasil” bukanlah kata yang benar-benar baru dan saat ini telah menjadi bagian integral dalam kehidupan organisasi/bisnis dan semua orang yang terlibat. Dapat dikatakan istilah aktivitas sudah dikenal sejak zaman prasejarah. Beberapa sumber menyatakan bahwa istilah presentasi sudah dikenal sejak masa Dinasti Wei antara tahun 221 dan 265 Masehi. (Amstrong, 2009). Pada suatu waktu, kaisar yang berkuasa mempekerjakan seseorang sebagai "penilai kekaisaran" yang tugas utamanya adalah mencatat semua aktivitas rumah tangga kerajaan dan sekaligus mengevaluasi dan mengevaluasi aktivitas mereka. Bisa jadi bentuk registrasi, penilaian dan evaluasinya masih sangat sederhana, belum serumit dan selengkap sekarang. Namun pencatatan aktivitas pegawai negeri dianggap sebagai cikal bakal konsep kinerja, evaluasi kinerja, dan manajemen kinerja yang ada saat ini.

Meskipun telah dikenal dan dipraktikkan cukup lama, baru pada tahun 1950-an, setelah Perang Dunia Kedua, permasalahan terkait evaluasi, pengukuran, dan evaluasi kinerja mulai mendapat perhatian serius dari berbagai kalangan: peneliti, konsultan, dan praktisi, terutama yang terlibat dalam kegiatan organisasi, antara lain organisasi kemasyarakatan, pendidikan, rumah sakit, partai politik, bahkan organisasi keagamaan. Pada tahun 1990-an, pokok bahasannya tidak lagi berkaitan dengan penilaian kinerja, tetapi diperluas ke manajemen kinerja. Itu pun manajemen kinerja dianggap sebagai “mantra” manajer dalam menyelesaikan berbagai

permasalahan organisasi. Pada masa itu, seorang supervisor dapat dikatakan belum disebut manajer jika ia tidak melaksanakan program kinerja, menyelenggarakan pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan efisiensi, memberi kompensasi kepada pegawai atas pelaksanaan program kinerja, dan sebagainya. Sejak saat itu, berbagai konsep dan teori kinerja serta ukuran-ukurannya dipelajari dan dilanjutkan secara intensif, hingga akhirnya manajemen kinerja menjadi bidang kajian tersendiri, dengan ilmu yang berbeda dengan bidang kajian lainnya (Meyer, 2004).

Setidaknya ada dua alasan mengapa kinerja merupakan “pusat gravitasi” bagi kelompok yang berbeda. Pertama, perubahan lingkungan yang sangat dinamis, bergejolak dan tidak menentu membuat organisasi semakin intensif setiap harinya bahkan menimbulkan keadaan yang disebut oleh D’Aveni (1994) sebagai *hypercompetition*. Berbeda dengan tahun 1970-an dan sebelumnya, ketika lingkungan organisasi masih relatif stabil, ketika para manajer masih mudah mendukung perusahaan untuk terus berkembang, saat ini dengan persaingan yang sangat ketat, dapat dikatakan bahwa perusahaan hanya dapat menciptakan daya saing yang bersifat sementara. (D’Aveni dkk., 2010). Dalam lingkungan seperti ini, satu-satunya cara bagi perusahaan untuk tetap eksis, bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan adalah ketika para manajer secara kreatif mengembangkan strategi baru untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Jika tidak, bukan tidak mungkin perusahaan yang dikelolanya akan diberhentikan, manajernya akan dipecat, dan para karyawannya akan dipecat. Sebab, investor hampir pasti akan mengalihkan seluruh dananya ke usaha lain yang lebih menguntungkan. Dengan kata lain, mempertanyakan kinerja organisasi, manajer, dan karyawan adalah suatu keharusan bagi investor. Kedua, ketertarikan berbagai kalangan terhadap masalah kinerja terutama disebabkan oleh fakta bahwa kinerja merupakan ukuran yang dapat diandalkan untuk menentukan perkembangan dan kemajuan organisasi. Selain itu, peranan kinerja penting tidak hanya dalam kehidupan organisasi, namun juga dalam masyarakat secara umum. Masyarakat tidak hanya peduli terhadap kinerja

organisasi, namun juga peduli terhadap proses pencapaian hasil tersebut. Salah satu kelompok tersebut, Bowerman dkk. (2000) menyebut masyarakat pengukuran kinerja. Menurut Bowerman dkk. Hal ini sejalan dengan teori pemangku kepentingan (Donaldson dan Preston, 1995), yang menyatakan bahwa tidak hanya pemilik atau investor yang berkepentingan dengan perkembangan perusahaan, tetapi juga pihak lain yang terkadang bahkan tidak mempunyai hubungan langsung dengan perusahaan. Semua pihak (biasa disebut dengan pemangku kepentingan) seolah-olah mempunyai hak atas informasi yang diberikan oleh organisasi/perusahaan, termasuk informasi mengenai perkembangan atau kemajuan organisasi dan proses-proses yang mendahuluinya. Bagi pemangku kepentingan, pelaporan kinerja merupakan bentuk transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan yang dilayaninya. Sederhananya, efisiensi mencerminkan tata kelola perusahaan yang baik. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa efisiensi merupakan wujud demokrasi organisasi (Nymans, 2012). Oleh karena itu, kinerja merupakan faktor penting dalam kehidupan organisasi/bisnis dan sekaligus dalam kehidupan masyarakat.

Jika kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan organisasi, maka timbul pertanyaan, apakah kinerja itu? Persoalan ini menjadi semakin penting karena Armstrong dan Baron (2005) menyatakan: "Jika kita tidak dapat mendefinisikan efisiensi, kita tidak dapat mengukur dan mengelola efisiensi—jika Anda tidak dapat mendefinisikan efisiensi, Anda tidak dapat mengukur dan mengelolanya." Namun harus diakui bahwa pertanyaan tentang apa sebenarnya kegiatan itu tidak mudah dijawab karena masih belum ada standar kegiatan (Lebas dan Euske, 2004). Meskipun kinerja secara harfiah merupakan kata benda yang mempunyai arti sama dengan hasil atau *outcome*. kinerja, manajemen dan literatur organisasi, kinerja mempunyai arti yang lebih luas dan beragam dari sekadar hasil atau prestasi.

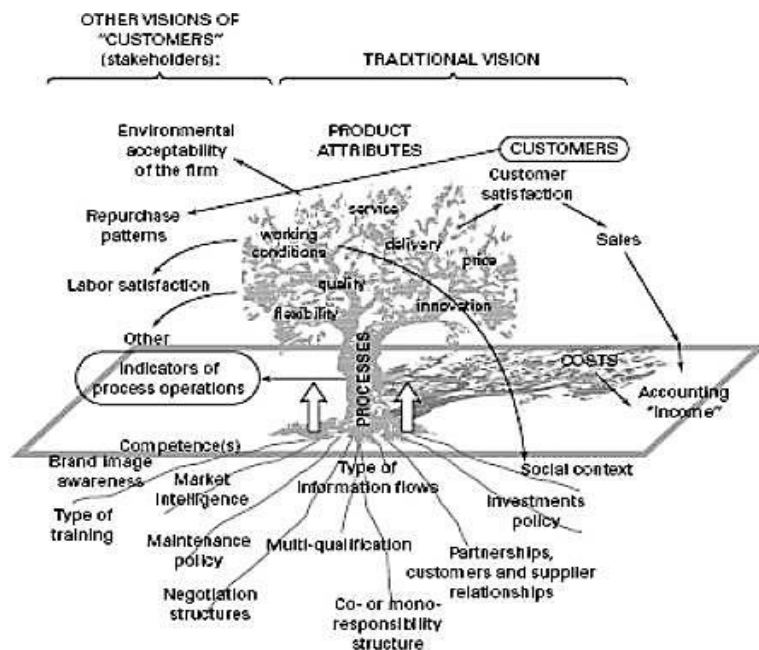
Kinerja merupakan pemenuhan persyaratan pekerjaan tertentu, yang pada akhirnya dapat tercermin secara jelas pada produk yang dihasilkan. Kinerja merupakan alat untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dianggap “selesai”. Hasibuan (2002) juga mengartikan efisiensi (prestasi kerja) sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pengertian tersebut dalam buku Siswanto (Muhammad Sandy, 2015:11), kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dengan menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Hamzah dan Nina (2014) Efisiensi adalah hasil kerja atau tugas yang diberikan kepadanya dibandingkan dengan ukuran atau standar yang diberikan kepadanya, yang dinyatakan dalam mutu kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif kerja, kemampuan bekerja dan komunikasi.

Rivai, Basri dalam buku (Sinambela, 2012) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang atau unit dalam melaksanakan tugas selama jangka waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai pilihan seperti standar kinerja, sasaran atau sasaran atau kriteria yang ditetapkan. telah ditentukan dan disepakati bersama. Dari sini dapat disimpulkan bahwa efisiensi adalah kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan hasil kerja yang dicapai pegawai atau tingkat keberhasilan jika dibandingkan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi perusahaan dalam jangka waktu tertentu, yaitu kemudian diukur. oleh pekerjaan kualitas kerja, kecepatan/ketepatan, inisiatif dalam bekerja, kemampuan berkomunikasi.

2. Model Kinerja

Menurut Lebas dan Euske (2004) dalam buku (Sobirin) disebutkan bahwa konsep kinerja yang sangat kompleks akan lebih mudah dipahami jika diungkapkan dalam suatu model yang disebut model kausal. Model ini kemudian divisualisasikan sebagai pohon eksekusi, ditunjukkan pada Gambar 2 di bawah.



Gambar 2. Performance Tree (Sobirin, 2007)

Pada Gambar 2, *Performance tree* atau pohon kinerja mengilustrasikan bagaimana sebuah organisasi berproses menciptakan kinerja. Unsur-unsur pembentuk kinerja tampak begitu kompleks sehingga terkesan sulit untuk dimengerti. Namun secara umum bisa dikatakan bahwa *performance tree* terdiri dari tiga bagian: *outcomes*, proses dan fondasi. Di mana ketiga bagian tersebut melakukan sebuah proses yang berkesinambungan, yakni fondasi memengaruhi proses dan selanjutnya proses memengaruhi *outcomes*.

Pada Gambar 2, *outcomes*, hasil atau *output* dibedakan menjadi dua kategori yakni hasil menurut konsep tradisional

(**TRADITIONAL VISION**) dan hasil menurut konsep lain (**OTHER VISION OF CUSTOMERS**). Menurut konsepsi tradisional hasil dinyatakan dalam satuan uang (menggunakan perspektif akuntansi). Kategori ini biasanya menjadi perhatian utama para pemilik atau pemegang saham. Mereka mendirikan dan memiliki

organisasi (terutama organisasi bisnis) agar kesejahteraannya (yang diukur dalam satuan uang) terus meningkat. Sementara itu menurut konsepsi lain, hasil bukan hanya untuk kepentingan pemilik tetapi juga untuk kepentingan *stakeholders* (pemangku kepentingan selain pemegang saham), misalnya karyawan, konsumen, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Mereka mengharapkan agar organisasi tidak hanya peduli terhadap pemilik atau pemegang saham tetapi mampu menciptakan capaian-capaian lain untuk memenuhi kepentingan mereka, di antaranya adalah: kemampuan organisasi menjaga lingkungan; kontribusi organisasi terhadap kesejahteraan masyarakat, buruh, iklim sosial masyarakat; dan kepatuhan organisasi terhadap hukum, aturan-aturan lain yang relevan. Kepentingan kedua kelompok yang berbeda ini sekaligus menggambarkan bahwa organisasi dituntut untuk menghasilkan kinerja yang beragam meski tidak bisa dipungkiri jika kepentingan pemilik atau pemegang saham biasanya menjadi prioritas.

Dari sisi proses aktivitas, hasil yang direpresentasikan oleh buah dari sebuah pohon sesungguhnya merupakan dampak dari atribut produk. Atribut ini merupakan elemen-elemen produk yang menjadi perhatian konsumen (**CUSTOMERS**) dan menyebabkan konsumen atau pemangku kepentingan lain merasa puas. Termasuk kedalam atribut ini secara tradisional adalah: harga, ketersediaan produk, layanan dan kualitas. Sedangkan atribut produk nontradisional misalnya: inovasi produk, fleksibilitas, dan komitmen organisasi untuk tidak mempekerjakan anak di bawah umur. Atribut-atribut ini, baik tradisional dan nontradisional, merupakan hasil dari proses bisnis (**PROCESS**) yang pada Gambar 2 direpresentasikan oleh batang pohon. Atribut-atribut tersebut sudah tentu harus terus dimonitor dan dijaga agar organisasi mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Yang menarik dari *causal model* ini, biaya (**COST**) tidak dianggap memiliki peran penting dalam proses penciptaan kinerja. Meski biaya diakui menjadi sumber terciptanya kinerja keuangan,

peran biaya dianggap sebagai variabel kedua (*secondary variable*)—variabel bayangan yang menyebabkan terciptanya atribut produk dan proses penciptaan kinerja. Menurut Lebas & Euske, yang lebih penting untuk diperhatikan justru kualitas proses penciptaan kinerja. Pada Gambar 2, sumber kualitas proses berasal dari kesuburan tanah tempat pohon tersebut tumbuh. Termasuk di dalamnya adalah elemen-elemen seperti: kompetensi para karyawan; *brand awareness*—menjaga citra merek dagang; jejaring—baik dengan konsumen maupun pemasok; kejelasan struktur tanggungjawab organisasi; kebijakan organisasi tentang *maintenance*, dsb. Karena elemen-elemen ini tidak kasat mata—tersembunyi di dalam tanah, sistem akuntansi cenderung tidak mampu menangkap elemen-elemen tersebut sebagai elemen yang dibutuhkan untuk menciptakan kinerja secara tradisional. Sebaliknya bagi seorang manajer memelihara kesuburan tanah, atau memperhatikan lingkungan organisasi menjadi faktor yang teramat penting untuk menjaga agar organisasi terus berkinerja.

Causal model seperti dipaparkan Lebas & Euske (2004) di atas, sekali lagi, memberikan gambaran bahwa memahami kinerja tidak sesederhana seperti gambaran awal di mana kinerja hanyalah sebuah hasil atau prestasi. Kinerja adalah sebuah konsep yang sangat kompleks, melibatkan proses panjang dan membutuhkan waktu untuk menghasilkan kinerja. Demikian juga apa yang dilakukan hari ini hasilnya belum tentu diperoleh hari ini pula. Sangat boleh jadi hasilnya baru didapat beberapa waktu kemudian karena ada variabel waktu yang dibutuhkan. Wal hasil seperti dikatakan Lebas & Euske, kinerja adalah sebuah *social construct* yang bersifat multidimensi dan tidak jarang kinerja memunculkan kontradiksi. Salah satunya adalah dalam mengukur indikator kinerja. Seperti disebutkan sebelumnya, meski efektifitas dan efisiensi merupakan indikator umum, menjadi hal biasa di dalam sebuah organisasi menggunakan indikator berbeda untuk kepentingan berbeda. Contohnya adalah desakan agar organisasi menciptakan beragam hasil—kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja-kinerja lain berbasis etika dan moralitas. Perbedaan ini

tentu saja tidak menjadi masalah jika kita memahami kinerja sebagai sebuah proses yang menghasilkan beragam hasil dan manajer mampu mengelola kontradiksi tersebut dengan baik, yakni dengan berpedoman pada keseluruhan tujuan jangka panjang organisasi.

3. Indikator Kinerja

Uraian sebelumnya menekankan bahwa pengelola yang disertai tanggung jawab pengelolaan organisasi berkewajiban memberikan kepuasan tidak hanya kepada pemilik atau investor, tetapi juga kepada kelompok kepentingan lainnya. Artinya, memberikan hasil finansial saja dianggap tidak cukup. Keberhasilan dan keberlanjutan organisasi juga tergantung pada kemampuan manajer dalam menghasilkan hasil lain yang memenuhi kepentingan berbagai pihak. Tuntutan kedua pemangku kepentingan yang berbeda ini berimplikasi pada manajer untuk mencapai hasil yang berbeda. Tentu saja, administrator tidak dapat memilih untuk mengabaikan salah satu hal tersebut. Di sisi lain, tentu saja manajer tidak bisa bekerja sendiri untuk menghasilkan kinerja yang berbeda-beda. Mau tidak mau, manajer harus melibatkan karyawan, kelompok kerja, unit kerja, dan departemen terkait; dan yang unik adalah masing-masing kelompok internal juga menginginkan tindakannya dievaluasi secara berbeda.

Penjelasan di atas menunjukkan, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa setiap pihak memerlukan indikator kinerja yang berbeda pula. Oleh karena itu, tantangan manajer adalah mengumpulkan informasi yang tepat untuk menghasilkan tindakan sesuai kebutuhan masing-masing pihak yang memiliki kepentingan berbeda. Menurut Edwards dan Thomas (2005), kumpulan informasi yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja disebut *Performance Indicator* (PI). Berikut pendapat para ahli mengenai beberapa ukuran hasil, antara lain:

Menurut Agus Dharma (2004:24), hal-hal berikut ini diperhatikan ketika mengukur kinerja:

- a. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Surya Dharma (2012:83), menyatakan bahwa terdapat delapan indikator kinerja, yaitu:

- a. Konsisten,
- b. Tepat,
- c. Menantang,
- d. Dapat diukur,
- e. Dapat dicapai,
- f. Disepakati,
- g. Dihubungkan dengan waktu,
- h. Berorientasikan kerja kelompok.

4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multidimensi dan *multi-faceted* sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor yang memengaruhi kinerja menurut Sobirin adalah:

- a. Faktor individu, dapat dikatakan bahwa personel memegang peranan sentral dalam kehidupan organisasi, mengingat merekalah yang benar-benar menjalankan operasional organisasi sehari-hari. Baik buruknya kinerja suatu organisasi tentunya dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan melaksanakan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen dan motivasi serta *self-efficacy* pegawai. Semua karakteristik individu tersebut pada akhirnya berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

- b. Faktor kepemimpinan, dalam praktiknya, tidak jarang dijumpai pegawai dengan kualifikasi tinggi namun kemampuan kerja buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua karyawan, namun bisa terjadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu alasannya adalah kualitas bimbingan pengemudi. Manajer sering kali dapat menjalankan tugas manajerialnya, seperti membuat keputusan yang baik, namun sering kali gagal menjalankan tugas manajerialnya. Misalnya, manajer gagal berkomunikasi dengan karyawan dan memberikan dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan kepada karyawan. Akibatnya dapat diasumsikan bahwa pegawai tidak mampu bekerja secara maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan.
- c. Faktor tim kerja, dalam kehidupan berorganisasi, seorang pegawai tidak dapat melakukan seluruh pekerjaan secara mandiri. Mau tidak mau, peran serta rekan-rekan tidak bisa dihindari. Artinya, kinerja seorang pegawai secara individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya bergantung pada kemampuan orang tersebut dalam melaksanakan tugas, tetapi dukungan rekan kerja juga penting. Oleh karena itu, dukungan tim menentukan efektivitas organisasi.
- d. Faktor sistem organisasi, dalam bahasa sistem, suatu organisasi terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan. Artinya, kegagalan salah satu subsistem dapat mengganggu kinerja seluruh organisasi. Artinya, organisasi harus senantiasa menjaga dan mengendalikan sistem organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan lancar sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik.
- e. Faktor situasi (konteks), keempat faktor di atas sering disebut dengan faktor internal organisasi. Teori sistem— menurut teori sistem terbuka, keberhasilan suatu organisasi besar tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga oleh faktor eksternal. Kemampuan suatu organisasi dalam mengatasi tekanan-tekanan dari faktor eksternal seperti keadaan

ekonomi, politik, budaya, teknologi dan persaingan memungkinkan organisasi dapat berfungsi dengan baik yang berarti hasilnya baik.

Saat mengevaluasi atau mengukur kinerja suatu organisasi, perhatian yang seimbang harus diberikan pada lima faktor yang disebutkan di atas. Secara khusus Henry Simamora dalam Mangkunegara (2007:14) menyatakan ada tiga faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor Individu, yang terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan Keahlian
 - 2) Latar Belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis, yang terdiri dari:
 - 1) Persepsi
 - 2) *Attitude*
 - 3) *Personality*
 - 4) Pembelajaran
 - 5) Motivasi
- c. Faktor organisasi, yang terdiri dari:
 - 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Penghargaan
 - 4) Struktur
 - 5) *Job design*

5. Dimensi Kinerja

Setelah memahami pengertian, konsep dan faktor kinerja, pada bagian ini dijelaskan tentang dimensi kinerja. Pemahaman dimensi efektivitas diyakini sama pentingnya karena dimensi ini biasanya menjadi kriteria untuk mengukur efektivitas organisasi. Fitzgerald dkk. (1991) memiliki enam dimensi untuk mengukur kinerja. Keenam dimensi tersebut dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu. kategori pertama adalah dimensi kinerja, yang terdiri dari daya saing dan keberhasilan finansial organisasi. Namun

kategori kedua adalah faktor penentu keberhasilan, yaitu kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumber daya dan inovasi.

Pada saat yang sama, Atkinson dkk. (1997) membagi ukuran kinerja menjadi dua, yaitu dimensi keberhasilan organisasi sebagai tujuan utama organisasi dan dimensi kedua sebagai penentu keberhasilan organisasi yang ditetapkan sebagai tujuan sekunder organisasi. Dua pandangan mengenai indikator hasil, keduanya oleh Fitzgreal dkk. dan Atkinson *et al.*, tidak jauh berbeda. Keduanya berpendapat bahwa dimensi kinerja terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi internal (dimensi fungsional), yang merupakan penentu dimensi kedua, keberhasilan jangka panjang organisasi.

BAB V

PENILAIAN KINERJA

1. Definisi Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi pada tujuan yang bertujuan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya organisasi. Meskipun setiap fungsi SDM terlibat dalam manajemen kinerja, pelatihan dan penilaian kinerja memainkan peran penting dalam proses tersebut. (Pulakos, 2004) Apabila evaluasi kinerja dilakukan setahun sekali, maka manajemen kinerja bersifat dinamis, berkesinambungan dan berkesinambungan. proses ("HR Mendorong Lebih Banyak Pelatihan, Penilaian, dan Praktik Penilaian Terbaru Lainnya", 2006) Semua anggota organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja. Setiap bagian dari sistem, seperti pelatihan, evaluasi dan kompensasi, terintegrasi dan terkait dengan tujuan mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan (Arneson, 2006) Dengan bantuan manajemen kinerja, upaya setiap karyawan harus diarahkan untuk mencapai tujuan. sasaran tujuan organisasi.

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk mengevaluasi kinerja individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanya salah satu bagian dari manajemen kinerja, sistem ini penting karena secara langsung mencerminkan rencana strategis organisasi. Meskipun penilaian kinerja tim merupakan hal yang penting selain keberadaan tim dalam suatu organisasi, namun pada beberapa perusahaan fokus penilaian kinerja masih pada individu karyawan. Selain penekanan ini, sistem evaluasi yang efektif

mengevaluasi kinerja dan memulai rencana, sasaran, dan sasaran pembangunan.

Penilaian kinerja seringkali merupakan kegiatan yang tidak populer dan negatif serta tidak memerlukan keterampilan apa pun. ("Apakah penilaian kinerja sepadan dengan usahanya?", 2006). Kalau iya, kenapa tidak dihapus saja? Pada kenyataannya, hanya sedikit manajer yang akan melakukan hal ini jika mereka tidak merasa perlu untuk memberikan umpan balik, mendorong peningkatan kinerja, membuat keputusan yang tepat, mengomunikasikan alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan mempertahankan keputusan di tempat kerja (Grote, 2002). kinerja memiliki banyak kegunaan, sementara peningkatan produksi dan efisiensi semakin penting dalam persaingan pasar yang semakin mengglobal saat ini. Jadi mengabaikan program dan staf atas nama kinerja akan tampak seperti reaksi berlebihan yang buruk. Selain pertimbangan-pertimbangan ini, manajer harus memperhatikan implikasi hukumnya. Pengembangan sistem penilaian kinerja yang efektif telah dan akan terus menjadi prioritas manajemen. Penilaian kinerja bukanlah tujuan akhir, melainkan alat untuk memengaruhi kinerja.

2. Penggunaan Penilaian Kinerja

Di banyak organisasi, tujuan utama sistem penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Tapi mungkin ada tujuan lain. Masalah potensial dalam penilaian kinerja, dan berpotensi menjadi sumber ketidakpuasan yang besar, adalah menempatkan terlalu banyak ekspektasi pada satu rencana penilaian. Misalnya, rencana pengembangan karyawan yang efektif mungkin bukan rencana terbaik untuk menentukan kenaikan gaji. Namun, sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktanya, data penilaian kinerja dapat memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional SDM.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ketika mengevaluasi sumber daya manusia perusahaan, harus ada informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi orang-orang yang akan dipromosikan. Penilaian kinerja menunjukkan kurangnya karyawan yang siap manajemen. Ketika mengembangkan rencana, pengembangan manajemen dapat lebih ditekankan. Perencanaan suksesi manajemen merupakan isu utama bagi semua perusahaan. Sistem penilaian yang dirancang dengan baik akan memprofilkan kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia perusahaan untuk mendukung upaya tersebut.

b. Perekrutan dan Seleksi

Hasil penilaian kinerja dapat membantu memprediksi kinerja pelamar kerja. Misalnya, dapat dikatakan bahwa para pemimpin bisnis yang sukses (diidentifikasi melalui penilaian kinerja) berperilaku dengan cara tertentu ketika melakukan tugas-tugas utama. Informasi ini kemudian dapat digunakan sebagai titik referensi ketika mengevaluasi respons wawancara perilaku kandidat. Selain itu, ketika memvalidasi tes seleksi, skor karyawan dapat digunakan sebagai variabel yang membandingkan hasil tes. Dalam hal ini penentuan validitas tes seleksi tergantung pada keakuratan hasil penilaian.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Kebutuhan pelatihan dan pengembangan khusus karyawan harus diidentifikasi selama penilaian kinerja. Misalnya, jika pekerjaan Pat Compton memerlukan keterampilan menulis dan dia menilai bahwa dia kurang dalam faktor ini, dia mungkin memerlukan pelatihan tambahan dalam komunikasi tertulis. Jika sebuah perusahaan menemukan bahwa beberapa manajer lini depan kesulitan mengelola tindakan disipliner, sesi pelatihan individu yang berfokus pada topik ini dapat membantu. Dengan mengidentifikasi kekurangan yang berdampak negatif terhadap kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan yang memungkinkan

karyawan untuk membangun kekuatan mereka dan meminimalkan kelemahan. Sistem penilaian tidak menjamin bahwa karyawan dilatih dan dikembangkan dengan benar. Namun, penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan akan lebih akurat bila data penilaian tersedia.

d. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Perencanaan dan pengembangan karier dapat dilihat dari sudut pandang individu atau organisasi. Dalam kedua kasus tersebut, informasi penilaian kinerja penting untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan potensi seseorang (Allman *et al.*, 2006). Manajer dapat menggunakan informasi ini untuk berkonsultasi dengan bawahan dan membuat serta menerapkan rencana karier mereka.

e. Program Kompensasi

Hasil evaluasi pengembangan menjadi dasar pengambilan keputusan rasional mengenai revisi gaji yang diterima pegawai. Organisasi atau bisnis percaya bahwa perilaku yang dihargai oleh karyawan adalah perilaku Anda. Inti dari perencanaan strategis perusahaan adalah memberi penghargaan atas perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja Agar menjadi baik, perusahaan harus merancang dan menerapkan evaluasi kinerja yang andal dan menawarkan penghargaan yang sesuai kepada karyawan dan tim yang paling produktif. Hal ini sangat penting karena dua dari tiga perusahaan menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan kenaikan gaji, dan hampir setengahnya menggunakannya untuk menghitung bonus (Tyier, tidak).

f. Hubungan Internal dalam Organisasi

Informasi penilaian kinerja juga biasa digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan di beberapa bidang hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, PHK, PHK, dan mutasi. ("Mengapa sistem manajemen kinerja yang berfungsi dengan baik sekarang menjadi kunci", 2006) Karena, misalnya, efisiensi seorang

karyawan dalam satu tugas dapat berguna dalam menentukan kemampuannya untuk melakukan tugas lain pada tingkat yang sama seperti yang disyaratkan oleh pertimbangan perpindahan. Jika tingkat aktivitas tidak dapat diterima, perampangan atau bahkan penghentian mungkin merupakan tindakan yang tepat. SAS menggunakan pendekatan berbasis kinerja untuk menghitung pendapatan. Jeff Chambers, wakil presiden sumber daya manusia di SAS Institute, mengatakan: "Perputaran karyawan yang tidak disengaja meningkat karena kami menjadi lebih agresif. Ketika karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya, kami memecat mereka" (Hansen, 2005). Apabila seorang pegawai bekerja berdasarkan kontrak kerja, maka dasar pemutusan hubungan kerja biasanya adalah masa kerja. Namun, ketika manajemen memiliki lebih banyak fleksibilitas, kinerja karyawan biasanya menjadi kriteria yang lebih penting.

g. Penilaian Potensi Karyawan

Banyak perusahaan yang mencoba mengevaluasi potensi karyawannya sekaligus mengevaluasi kinerjanya. Meskipun perilaku masa lalu merupakan prediktor terbaik dari perilaku masa depan, kinerja masa lalu seorang karyawan tidak dapat digunakan sebagai indikator akurat kinerja masa depan pada tingkat yang lebih tinggi atau posisi yang berbeda. Tenaga penjualan terbaik suatu perusahaan mungkin tidak memiliki manajer penjualan regional yang sukses karena setiap peran sangat berbeda. Selain itu, *programmer* terbaik bisa menjadi manajer TI yang buruk ketika dipromosikan. Terlalu menekankan keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan lain yang sama pentingnya adalah kesalahan umum ketika mempromosikan karyawan ke posisi manajerial. Pengakuan atau masalah ini telah menyebabkan beberapa perusahaan membedakan antara penilaian kinerja, yang berfokus pada perilaku masa lalu, dan penilaian prospektif, yang berfokus pada perilaku masa depan.

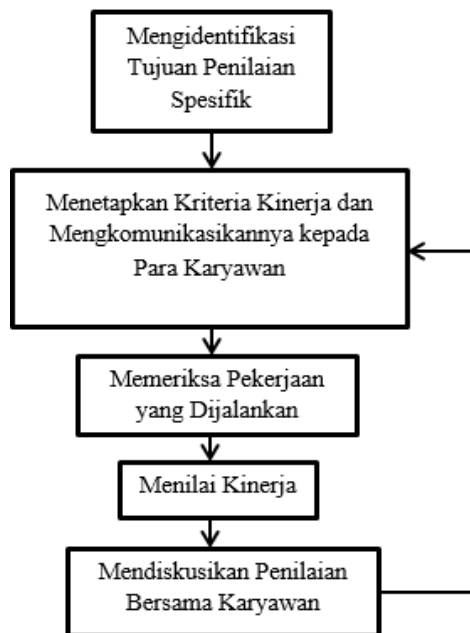
3. Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Banyak faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi proses evaluasi. Misalnya, undang-undang mengharuskan sistem pemeringkatan bersifat non-diskriminatif. Dalam *Mistretta v. Sandia Corporation* (anak perusahaan Western Electric Company, Inc.), sebuah pengadilan distrik federal tidak setuju dengan perusahaan tersebut, dengan mengatakan, "ada banyak bukti tambahan yang menunjukkan bahwa bias usia dan praktik berbasis usia terjadi selama proses evaluasi kinerja sehingga merugikan kelompok umur yang dilindungi." Kasus *Albermarle Paper v. Moody* mendukung persyaratan validasi untuk penilaian kinerja dan tes seleksi. Organisasi harus menghindari penggunaan metode penilaian yang memiliki dampak negatif yang tidak proporsional terhadap kelompok yang dilindungi.

Serikat pekerja adalah faktor eksternal lain yang dapat memengaruhi proses penilaian perusahaan. Serikat pekerja telah lama menekankan senioritas sebagai dasar promosi dan kenaikan gaji. Serikat pekerja mungkin sangat menolak penggunaan sistem penilaian kinerja yang dibuat oleh manajemen untuk tujuan ini.

Faktor lingkungan internal juga dapat memengaruhi efektivitas proses evaluasi. Misalnya, budaya korporat suatu perusahaan dapat membantu atau menghambat proses tersebut. Organisasi dinamis saat ini, yang semakin banyak menggunakan Pengetahuan dalam pekerjaan mereka, mengakui hasil tim secara keseluruhan serta kontribusi individu. Budaya yang tidak memiliki rasa saling percaya tidak menyediakan lingkungan yang diperlukan untuk kinerja tinggi bagi individu atau tim. Dalam suasana seperti ini, kredibilitas sistem evaluasi akan menurun meskipun ada manfaatnya.

4. Proses Penilaian Kinerja



Gambar 3. Proses Evaluasi Kerja

Seperti terlihat pada gambar, titik awal proses evaluasi kinerja adalah identifikasi tujuan kinerja. Sistem penilaian kinerja mungkin tidak secara efektif mencapai semua tujuan yang diinginkan sehingga manajemen harus memilih tujuan tertentu yang dianggap paling penting dan dapat dicapai secara realistis. Misalnya, beberapa perusahaan mungkin ingin menekankan pengembangan staf, sementara perusahaan lain mungkin fokus pada keputusan manajemen seperti penyesuaian gaji. Terlalu banyak sistem penilaian kinerja yang gagal karena manajemen berharap terlalu banyak pada satu metode dan tidak menentukan apa yang ingin dicapai oleh sistem.

Langkah selanjutnya dalam siklus berkelanjutan ini dilanjutkan dengan menentukan kriteria atau standar kinerja dan mengomunikasikannya kepada pihak yang terkena dampak.

Kemudian pekerjaan selesai dan guru mengevaluasi kinerjanya. Di akhir periode evaluasi, penilai dan karyawan bersama-sama mengevaluasi kinerja pekerjaan dan menilainya berdasarkan standar kinerja yang telah ditentukan. Evaluasi ini membantu menentukan seberapa baik karyawan telah memenuhi standar tersebut, menentukan penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memecahkan masalah. Pada pertemuan tersebut, tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang.

Menetapkan Kriteria (Standar) Kinerja

Aspek pekerjaan seseorang apa saja yang dapat ditentukan? Kriteria evaluasi yang paling umum adalah karakteristik, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan.

a. Sifat

Sifat karyawan tertentu seperti *sikap, penampilan, dan inisiatif* adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak dari kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa pula menciptakan masalah hukum bagi organisasi. Dalam kasus *Wade v Mississippi Cooperative Extension Service*, pengadilan keliling menetapkan bahwa:

Dalam sistem penilaian kinerja, karakteristik-karakteristik umum seperti kepemimpinan, penerimaan publik, sikap terhadap orang, penampilan dan kerapian, sikap pribadi, pandangan hidup, kebiasaan etis, kerajinan, inisiatif, kapasitas bertumbuh, kesiapan mental, dan loyalitas kepada organisasi rentan terhadap prasangka dan terhadap selera pribadi, perasaan, atau pikiran dari evaluator sebagaimana pula jelas-jelas subjektif dalam bentuk dan secara nyata rentan terhadap perlakuan yang sepenuhnya subjektif oleh mereka yang melaksanakan penilaian.

Pada saat yang sama, sifat-sifat tertentu bisa memengaruhi kinerja pekerjaan dan, jika hubungan ini

terbukti, pemanfaatnya dalam penilaian bisa dianggap tepat. Sifat-sifat seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

b. Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, perilaku yang tepat untuk dievaluasi dari seorang manajer mungkin adalah gaya kepemimpinannya. Untuk orang-orang yang bekerja dalam tim, mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama, atau orientasi pelayanan pelanggan mungkin tepat. Perilaku-perilaku yang diinginkan bisa cocok sebagai kriteria evaluasi karena jika perilaku-perilaku tersebut diberi pengakuan dan imbalan, para karyawan cenderung mengulangnya. Jika perilaku-perilaku tertentu mewujudkan hasil yang diinginkan, ada manfaatnya menggunakan perilaku-perilaku tersebut dalam proses evaluasi.

c. Kompetensi

Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis. Dick Grote, Presiden Grote Consulting Cooperation Ration di Dallas, merekomendasikan dimasukkannya kompetensi-kompetensi budaya seperti etika dan integritas untuk semua pekerjaan. Ia menambahkan bahwa ada juga kompetensi-kompetensi yang spesifik untuk setiap pekerjaan. Sebagai contoh, berfikir analitis dan orientasi prestasi mungkin penting dalam pekerjaan-pekerjaan profesional. Dalam pekerjaan-pekerjaan kepemimpinan, kompetensi-kompetensi yang relevan mungkin meliputi pengembangan bakat, pendelegasian kewenangan, dan keterampilan-keterampilan manajemen orang. Kompetensi-kompetensi yang terseleksi untuk keperluan evaluasi haruslah

yang berhubungan erat dengan kesuksesan pekerjaan (Grote, 2000).

Riset yang dilakukan oleh University of Michigan Business School dan disponsori oleh SHRM dan Global Consulting Alliance menemukan bahwa kesuksesan dalam SDM bergantung pada kompetensi dan keterampilan spesifik dalam 5 bidang pokok berikut ini:

- Kontribusi stratejik: menghubungkan perusahaan dengan pasarnya dan dengan cepat menyelaraskan perilaku-perilaku karyawan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi.
- Pengetahuan bisnis: memahami cara bisnis dijalankan dan menerjemahkan menjadi tindakan.
- Kredibilitas pribadi: menunjukkan nilai yang dapat diukur; menjadi bagian dari tim eksekutif.
- Penyampaian SDM: memberikan layanan yang efisien dan efektif kepada para pelanggan dalam bidang-bidang penyediaan staf, manajemen kinerja, pengembangan, dan evaluasi.
- Teknologi SDM: menggunakan teknologi dan cara-cara berbasis web untuk menyampaikan nilai kepada para pelanggan (Meisinger, 2003).

d. Pencapaian Tujuan

Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bisa berkenaan dengan aspek finansial perusahaan seperti profit atau arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar. Pada level keorganisasian yang lebih rendah, hasil-hasil bisa berupa pemenuhan persyaratan kualitas pelanggan dan penyampaian yang sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

Untuk menunjang proses tersebut, manajer perlu memberikan contoh-contoh spesifik mengenai cara karyawan dapat meningkatkan perkembangannya dan mencapai tujuan-tujuan spesifik. Kedua pihak harus mencapai kesepakatan dalam hal tujuan-tujuan karyawan disediakan oleh manajer. Aspek penilaian karyawan ini harus menjadi unsur paling positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk fokus pada perilaku yang akan menghasilkan hasil-hasil positif bagi semua yang berkepentingan.

e. Potensi Perbaikan

Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah Anda tidak mampu mengubah masa lalu. Kecuali perubahan-perubahan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukkan perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan, dan, dalam proses tersebut, mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Hal tersebut melibatkan penilaian potensi karyawan. Memasukkan *potensi* dalam proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karier yang lebih efektif. Anda harus ingat bahwa kriteria evaluasi yang disajikan di sini tidaklah berdiri sendiri (*mutually exclusive*). Dalam kenyataannya, banyak sistem penilaian yang merupakan campuran dari pendekatan-pendekatan tersebut.

5. Penanggung Jawab Penilaian Kinerja

Seringkali, departemen SDM bertanggung jawab untuk merancang dan mengoordinasikan pelaksanaan program penilaian kinerja. Namun, penting bagi manajer lini untuk mempunyai peran kunci dari awal hingga akhir. Orang-orang inilah yang biasanya

melakukan evaluasi dan harus terlibat langsung agar program berhasil. Beberapa orang berikut mungkin menilai karyawan.

a. Atasan Langsung

Atasan langsung karyawan tersebut biasanya merupakan pilihan paling umum untuk penilaian kinerja. Hal ini masih terjadi, dan ada beberapa alasan mengapa pendekatan ini dilakukan. Pertama, manajer biasanya berada dalam posisi yang sangat baik untuk memantau kinerja karyawan. Alasan lainnya adalah administrator bertanggung jawab untuk mengelola entitas tertentu. Ketika orang lain melakukan tugas mengevaluasi bawahan, wewenang atasan mungkin melemah. Kesimpulannya, pelatihan dan pengembangan bawahan adalah bagian penting dari pekerjaan manajer mana pun, dan seperti disebutkan sebelumnya, program penilaian sering kali berkaitan erat dengan hal ini.

Sisi negatifnya, atasan langsung mungkin menekankan aspek tertentu dari kinerja pekerjaan seorang karyawan dan mengabaikan faktor lainnya. Selain itu, manajer dapat memanipulasi peringkat untuk membenarkan kenaikan gaji dan promosi.

Ketika geografi memisahkan bawahan dari atasan, evaluasi menjadi semakin sulit. Dalam kasus lain, karyawan yang dievaluasi mungkin lebih paham secara teknis dibandingkan manajernya sehingga menimbulkan potensi masalah lainnya. Salah satu saran untuk mengatasi kekurangan ini adalah dengan mendekatkan bawahan pada proses tersebut.

b. Bawahan

Secara historis, budaya kita bereaksi negatif terhadap evaluasi bawahan. Namun pemikiran itu perlahan berubah. Beberapa perusahaan menganggap tepat dan perlu untuk mengevaluasi manajer bawahan. Perusahaan-perusahaan ini mengklaim bahwa bawahannya mempunyai peluang yang sangat baik untuk melihat efektivitas kepemimpinan atasannya. Pendukung pendekatan ini percaya bahwa

supervisor lebih sadar akan kebutuhan kelompok kerja dan memimpin dengan lebih baik. Merupakan praktik standar di universitas bagi mahasiswa untuk menilai dosen. Kritikus khawatir bahwa manajer (dan supervisor) akan terjebak dalam kontes popularitas atau karyawan akan takut akan pembalasan. Jika pendekatan ini berhasil, satu hal yang jelas: pengulas harus dijamin anonimitasnya. Di departemen kecil, hal ini mungkin sulit ditentukan, terutama jika penilai dapat diidentifikasi berdasarkan informasi demografis pada formulir pemeringkatan.

c. Rekan Kerja dan Anggota Tim

Kekuatan terbesar dalam menggunakan rekan kerja untuk penilaian kinerja adalah bahwa mereka bekerja sama dengan karyawan yang dinilai dan memiliki pandangan yang tidak memihak terhadap kinerja tertentu, terutama dalam kerja tim. (Milkovich *et al.*, 2002) Semakin banyak organisasi yang menggunakan tim, misalnya. tim yang mengelola diri sendiri. Alasan anggota tim lulus penilaian adalah sebagai berikut:

- Para anggota tim saling mengetahui kinerja satu sama lain lebih baik dari siapa pun dan dengan demikian bisa mengevaluasi kinerja secara lebih akurat.
- Tekanan rekan kerja adalah motivator paling kuat bagi para anggota tim.
- Para anggota yang menyadari bahwa rekan kerja dalam tim akan mengevaluasi pekerjaan mereka akan menunjukkan peningkatan komitmen dan produktivitas.
- Penilaian rekan kerja melibatkan sejumlah opini dan tidak bergantung pada satu orang.

Permasalahan dalam saling evaluasi adalah keengganannya orang-orang yang bekerja sama secara erat, terutama dalam kelompok, untuk saling mengkritik. Sebaliknya, jika seorang karyawan berbeda pendapat dengan karyawan lain, ia dapat sangat membenci musuhnya dan menimbulkan penilaian yang tidak adil. Masalah lainnya menyangkut rekan kerja yang

jarang berkomunikasi dan seringkali kekurangan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang akurat.

Ketika karyawan bekerja dalam tim dan sistem evaluasi mereka sepenuhnya terfokus pada kinerja individu, tidak mengherankan jika mereka tidak terlalu tertarik pada timnya. Namun, masalah ini bisa diperbaiki. Jika kerja tim itu penting, jadikan itu sebagai kriteria untuk mengevaluasi karyawan; kerja sama yang bersyukur mendorong kerja sama tim.

d. Penilaian Diri Sendiri

Ketika karyawan memahami tujuan mereka dan kriteria yang digunakan dalam evaluasi, mereka berada dalam posisi yang baik untuk mengevaluasi kinerja mereka. Banyak orang mengetahui betul apa yang mereka lakukan di tempat kerja dan apa yang perlu mereka tingkatkan. Ketika mereka mempunyai kesempatan, mereka secara objektif mengevaluasi kinerja mereka dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya. Selain itu karena pengembangan pegawai berupa pengembangan diri, maka pegawai yang menghargai kinerjanya sendiri akan lebih termotivasi. Sekalipun evaluasi diri bukan bagian dari sistem, karyawan setidaknya harus mencantumkan pencapaian dan kontribusi terbaiknya selama periode evaluasi. Hal ini mencegah manajer terjebak dalam kegelapan ketika karyawan mengeluh.

e. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, beberapa organisasi menganggap umpan balik kinerja dari sumber-sumber penting ini penting. Organisasi menggunakan pendekatan ini karena menunjukkan komitmen terhadap pelanggan, memaksa karyawan untuk mengambil tanggung jawab dan mendorong perubahan. Sasaran manajer yang spesifik terhadap pelanggan bersifat strategis dan luas, sedangkan sasaran karyawan tingkat bawah cenderung lebih spesifik. Sasarannya bisa saja, misalnya, untuk meningkatkan

penyampaian perkiraan yang akurat atau mengurangi setengah jumlah pelanggan yang tidak puas. Penting untuk meminta karyawan untuk berpartisipasi dalam suatu tujuan dan hanya mempertimbangkan faktor-faktor yang berada dalam kendali karyawan.

BAB VI

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pertanyaan mengenai perlunya sumber daya manusia yang lebih baik dan terampil, yang menjadi harapan banyak organisasi atau perusahaan untuk bersaing di era globalisasi di Indonesia, seringkali hanya sekadar angan-angan belaka. Uang pengembangan SDM dibelanjakan begitu banyak untuk tujuan tersebut, namun seringkali berujung pada kekecewaan. Proses pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan titik awal di mana organisasi berupaya meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu (SKA) sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa depan (Sutrisno, 2009).

Proses HR bukanlah proses yang terpisah dari fungsi HR lainnya. Fungsi SDM lainnya juga memerlukan program pengembangan SDM untuk meningkatkan efisiensi. Dalam dunia industri misalnya kualitas keamanan (Sutrisno, 2009).

1. Definisi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu kuantitas dan kualitas. Yang dimaksud dengan kuantitas adalah kuantitas sumber daya manusia. Banyaknya sumber daya manusia tanpa kualitas staf yang baik menjadi beban bagi perusahaan (Sutrisno, 2009). Organisasi hendaknya fokus pada keterampilan, pengetahuan dan kemampuan (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pembangunan sering kali tumpang tindih dengan pendidikan atau pentingnya pendidikan. Singodimidjo (2000)

berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses mempersiapkan orang untuk menerima tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam suatu organisasi, biasanya dikaitkan dengan peningkatan kapasitas mental untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Pengembangan melibatkan kesempatan belajar yang dirancang untuk membantu karyawan berkembang (Sutrisno, 2009).

Dalam konteks SDM, pembangunan dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pendidikan. Pengembangan pribadi dapat dijelaskan sebagai praktik pengembangan dan memerlukan kolaborasi dengan program manajemen personalia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan memahami dan menerapkan pengetahuan praktis untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. (Sutrisno, 2009).

Tujuan pelatihan personel adalah untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tugasnya secara optimal. Dengan mengembangkan keterampilan pribadi, manajemen bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja setiap karyawan sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, organisasi harus terus melakukan pengembangan sumber daya manusia karena investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas produksi manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik, mereka berdaya saing dan sulit ditiru sehingga sumber keberhasilan kompetitif seperti teknologi proses produksi, perlindungan pasar, dan akses terhadap sumber daya keuangan harus lebih efektif dan efisien. Kinerja pegawai diharapkan dapat terwujud dengan daya saing (Sutrisno, 2009).

Namun, Husnan (1990) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan

teoretis untuk tujuan umum. Tujuan pelatihan personel adalah untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tugasnya secara optimal. Dengan mengembangkan keterampilan pribadi, manajemen bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja setiap karyawan sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien (Sutrisno, 2009).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif mempunyai dampak signifikan terhadap peningkatan proses kerja dengan sangat cepat. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Tall dan Hall (Usmara, 2002) menyimpulkan bahwa dengan menggabungkan berbagai faktor seperti teknik pelatihan yang tepat, persiapan dan perencanaan yang matang, dan komitmen terhadap sifat pelatihan; Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang besar dalam pasar yang sangat ketat.

Ivancevich mendefinisikan pelatihan (Ruky, 2003) sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi karyawan dalam tugas saat ini atau tugas lain yang akan segera dimulainya. Pendidikan mengacu pada keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan pada waktu tertentu. Pelatihan berfokus pada masa kini dan membantu karyawan memperoleh keterampilan mereka dalam pekerjaan. Sikula (dalam As'ad, 2001) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pelatihan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi di mana pegawai non-manajerial memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

As'ad (2001) berpendapat bahwa pelatihan melibatkan upaya terencana untuk menguasai keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Wexley dan Yulk (As'ad, 2001:71), ada tiga alasan mengapa organisasi atau perusahaan perlu melatih stafnya, antara lain:

- a. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak di antaranya mereka harus mempelajari pengetahuan,

keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.

- b. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan tanpa adanya minat padanya sudah tentu tidak akan membawa hasil kerja yang memuaskan. Sebaliknya, dengan timbulnya minat, maka perhatiannya terhadap pelatihan yang dijalaninya akan semakin besar (As'ad, 2001). Oleh karena itu, sebelum karyawan menjalani pelatihan, hendaknya kepada mereka diberikan penjelasan mengenai arti dan tujuan pelatihan terlebih dahulu. Dengan adanya pemahaman tersebut, maka para karyawan yang akan mengikuti pelatihan akan termotivasi untuk mengikutinya. Terdapat dua hal yang harus diperhatikan pelaku bisnis untuk mencapai pelatihan yang efektif. Pertama, memperhatikan posisi pelatihan dalam proses bisnis, dan kedua, berkaitan dengan tahapan-tahapan pemrograman dan pengimplementasian pelatihan. Dalam konteks strategi manajemen masa kini, penggunaan teknologi tidak dapat ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, setiap karyawan dituntut dapat menguasai penggunaan teknologi dengan berbagai macam bentuk.

Menurut Richardson (dalam Usmara, 2002), perencanaan strategi yang melibatkan pelatihan meliputi berbagai komponen, yaitu:

1. Menentukan tingkat *skill* karyawan saat ini;
2. Menyeleksi tempat yang paling fleksibel dan menjadwalkan program;
3. Memilih metode pelatihan yang paling tepat;

4. Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan;
5. Mengevaluasi pelatihan.

2. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Sasaran pelatihan dan pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja, pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau *level of performance*-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.
2. Meningkatkan mutu kerja, ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM, pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
4. Meningkatkan moral kerja, apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan, suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi, dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memasakkan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

3. Metode Pelatihan dan Pengembangan

1. Arahkan Instruktur

Metode yang dipimpin instruktur tetap efektif dalam banyak pelatihan dan pengembangan. Salah satu keuntungan dari pelatihan dan pengembangan yang dipimpin instruktur adalah instruktur dapat menyampaikan informasi dalam jumlah besar dalam waktu yang relatif singkat. Program yang dipimpin instruktur akan lebih efektif ketika kelompoknya cukup kecil untuk memungkinkan diskusi dan guru dapat mengendalikan imajinasi kelas dan menggunakan multimedia dengan tepat. Selain itu, karisma atau kepribadian yang dihadirkan guru di kelas dapat merangsang keinginan belajar siswa.

2. Studi Kasus

Studi kasus adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana peserta pelatihan memeriksa informasi yang terkandung dalam suatu kasus dan membuat keputusan berdasarkan informasi tersebut. Jika itu adalah perusahaan nyata, siswa diharapkan untuk meneliti perusahaan tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang situasi keuangannya melalui *database* perpustakaan seperti EBSCOhost. Metode studi kasus sering digunakan di kelas di mana guru berperan sebagai fasilitator.

3. Pemodelan Perilaku

Pemodelan perilaku adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seseorang belajar dengan meniru atau meniru perilaku orang lain untuk menunjukkan kepada atasannya bagaimana berperilaku dalam situasi yang berbeda. Model perilaku telah digunakan untuk melatih supervisor, misalnya dalam mengevaluasi prestasi kerja, meningkatkan kinerja buruk, mendelegasikan pekerjaan, mendorong praktik kerja yang aman, menangani keluhan diskriminasi, mengatasi penolakan terhadap perubahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru, dan menjadi mediasi antar orang atau kelompok dalam pekerjaan konflik.

4. Permainan Peran

Role play merupakan suatu metode pelatihan dan pengembangan di mana peserta diminta untuk menanggapi permasalahan tertentu yang mungkin timbul dalam pekerjaannya dengan meniru situasi nyata. Daripada mendengarkan guru berbicara tentang pemecahan masalah atau mendiskusikannya, mereka belajar sambil melakukan. Permainan peran sering digunakan untuk mengajarkan keterampilan seperti tindakan disipliner, wawancara, resolusi konflik, penilaian kinerja, pemecahan masalah tim, komunikasi efektif, dan analisis gaya kepemimpinan.

5. Permainan Bisnis

Permainan korporat adalah metode pengembangan dan pelatihan yang memungkinkan peserta untuk mengambil peran sebagai manajer, penyelia atau wakil presiden dari dua atau lebih organisasi bayangan dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor tertentu dalam situasi bisnis tertentu. Peserta membuat keputusan yang memengaruhi tingkat harga, volume produksi, dan inventaris. Biasanya program komputer memanipulasi keputusan ini dan hasilnya adalah simulasi kejadian dalam situasi bisnis nyata. Peserta dapat melihat bagaimana keputusan mereka memengaruhi anggota kelompok lainnya dan sebaliknya. Hal terbaik dalam mempelajari hal ini adalah jika sebuah keputusan buruk merugikan perusahaan satu juta dolar, tidak ada seorang pun yang akan dipecat, namun pelajaran bisnis tetap dapat dipetik.

6. *In-Basket Training*

In-Basket Training adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan *e-mail*, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer. Pesan-pesan tersebut, disajikan tidak dalam urutan tertentu, meminta berbagai hal mulai dari tindakan mendesak sampai penanganan rutin. Peserta harus bertindak

berdasarkan informasi yang termuat dalam pesan-pesan tersebut. Dalam metode ini, *trainee* menetapkan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum mengambil keputusan. Bentuk pelatihan ini cukup akurat dalam memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan manajemen (York *et al.*, 2005).

7. *On-the-Job Training*

On-the-Job Training adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada seorang karyawan baru, sembari memelihara produktivitas kedua karyawan tersebut (Urbaniak, 2004). Orang-orang juga bisa lebih termotivasi untuk belajar karena jelas bagi mereka bahwa mereka mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Namun, terkadang *trainee* bisa merasa begitu tertekan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga pembelajaran terpengaruh secara negatif. Perusahaan-perusahaan harus selektif mengenai orang yang akan memberikan *on-the-job training*. Para pelatihnya seringkali para supervisor. Namun, komunikasi dari rekan ke rekan dapat menjadikan cara yang sangat andal untuk pelatihan. Terlepas siapa yang memberi pelatihan, orang tersebut harus memiliki etika kerja yang baik dan menunjukkan dengan benar perilaku yang diinginkan.

8. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (terkadang disebut pelatihan silang) adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas-tugas tingkat lanjut seringkali membutuhkan pengetahuan yang luas. Program pelatihan rotasi membantu karyawan memahami berbagai tugas dan keterkaitannya sehingga meningkatkan

produktivitas. Organisasi sering menggunakan rotasi pekerjaan untuk mendorong efisiensi kerja tim (Vowler, 2005). Organisasi secara luas menerapkan program pelatihan rotasi tingkat awal. Misalnya, lulusan universitas mungkin mempunyai kesempatan untuk menguji keterampilan mereka dalam berbagai peran, seperti keuangan, penjualan dan rantai pasokan, sebelum menerima posisi manajemen penuh waktu di sebuah perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang mengalami perampingan perlu berbuat lebih banyak dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit sehingga masuk akal untuk mengembangkan karyawan yang dapat terjun ke mana saja.

9. Magang

Program magang merupakan suatu metode rekrutmen di mana mahasiswa membagi waktunya antara kuliah dan bekerja di suatu organisasi. Sebagai metode pelatihan dan pengembangan langsung, peserta dapat menggabungkan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik bisnis. Dalam survei WetFeet baru-baru ini, 79 persen mengatakan program olahraga yang baik penting untuk mencapai tujuan karier jangka panjang. (Onley, 2006) Sebagai bukti popularitasnya saat ini, tiga dari empat mahasiswa kini menyelesaikan magang sebelum lulus; Pada tahun 1980, satu dari 36 orang. (Coco, 2000) Sebuah studi yang dilakukan oleh National Association of Colleges and Employers menemukan bahwa pemberi kerja menawarkan gaji awal yang lebih tinggi kepada lulusan yang memiliki pengalaman magang. (Kingsbury, 2005)

10. Pelatihan Pemula

Pelatihan awal adalah metode pelatihan yang menggabungkan pembelajaran di kelas dan pelatihan di tempat kerja. Pelatihan ini biasa dilakukan pada pekerjaan multi-keterampilan seperti tukang ledeng, penata rambut, tukang kayu, masinis, dan pencetak. Karena sedang menjalani pelatihan, maka pegawai ini dibayar lebih rendah

dibandingkan pegawai yang sangat terlatih yang menjadi pelatih. Program tingkat awal ini berlangsung dari dua hingga lima tahun, dengan durasi rata-rata empat tahun.

Hari-hari pelatihan yang terbatas pada keterampilan kerja saja sudah berakhir di beberapa perdagangan keterampilan. Komunikasi dan hubungan interpersonal penting di tempat kerja saat ini. Misalnya, program tingkat awal di Pennsylvania saat ini mengharuskan calon teknisi listrik untuk mendapatkan gelar *associate* agar dapat lulus. Program ini memerlukan kelas akademik di bidang perkabelan listrik serta pelatihan kejuruan teknis tradisional (Mono, 2002).

DAFTAR PUSTAKA

- Adina, C., Arfiyani, D.N., & Iswanto, M.Y. 2016. *Seleksi dan Pendayagunaan Kerja*.
- Allman, V., Conchie, B., Hadd, J. 2006. "Start Finding Tomorrow's Leaders Now". *Gallup Management Journal Online*, 1–7.
- Anonim. 2006. "Are Performance Appraisals Worth the Hassle?". *Across the Board*, 43, 39–44.
- Arneson, S. 2006. "Continuous Learning and Workforce Engagement". *Chief Learning Officer*, 5, 24–27.
- Ardana, K. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Baron, A. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD Publishing.
- Atkinson, A.A. & McCrindell, J. Q. 1997. "Strategic Performance Measurement in Government". *CMAMagazine*, April pp 20 – 23.
- Bowerman, M., Raby, H., & Humphrey, C. 2000. "In Search of the Audit Society: Some Evidence from Healthcare, Police and Schools". *International Journal of Auditing*, 4(1), 71–100.
- Coco, M. 2000. "Internships: A Try Before You buy Arrangement". *Advanced Management Journal*, 65(41).
- D'aveni, R. A. & Ravenscraft, D. J. 1994. "Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?". *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206.

- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). "The Age of Temporary Advantage". *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.
- Dewi, R.F. 2016. *Mengelola Sumber Daya Manusia (Rekrutmen dan Seleksi)*.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Edwards, D. & Thomas, J. C. (2005). "Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard". *Public Administration Review*, 65(3), 369-376.
- Effendy, R. & Harjanti, D., 2017. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada PT Bambanb Djaja". *AGORA*, 5, 1–8.
- Elbadiansyah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CVIRDH.
- Enggraini, F. 2016. "Mekanisme Rekrutmen Sumber Daya Manusia pada PT Brisyariah Kantor Cabang Medan".
- Firmansyah, H., 2015. *Organisasi dan Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Ombak.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., & Voss, C. 1991. *Performance Measurement in Service Business*. London: The Chartered of management Accountants.
- Gunadarma. 2015. *Definisi dan Simbol Flowchart*.
- Grote, D. 2000. "Public Sector Organizations: Today's Innovative Leaders in Performance Management".
- _____. 2002. *Performance Appraisal*. Executive Excellence 19 12.

- Halim, S. W. 2016. "Analisis Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada Perusahaan Bihun Chaya Tiga Tunggal". *AGORA*, 4, 179–186.
- Hamid. 2016, n.d.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariwijaya. 2017. *Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan*. Jakarta: Almatara Publishing.
- Hansen, F. 2005. "The Turnover Myth". *Workforce Management*, 84, 34–40.
- Hasibuan, M. 2008. *Pengertian Kinerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hidayat, B. 2005. *Rekrutmen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: UIN Sultan Syarif Kasim.
- HR Drives More Training, Appraisals, and Other Updated Review Practices. 2006. *HR Focus* 83.
- KBBI. 2019. "Arti Kata Pendayagunaan Menurut KBBI. Jagokata". Diakses dari <https://jagokata.com/arti-kata/pendayagunaan.html>.
- Kingsbury, A. 2005. "Get a Once and Future Job. U.S News & World Report 138 70".
- Larasati, S. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lebas, M. & Euske, K. A. 2004. "A Conceptual and Operational Delineation of Performance". Dalam Neely, A (Eds.) *Business Performance Measurement* hlm. 65–79.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Cetakan Ketiga*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Marlina, L. 2015. "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan". *Istinbath*, 15, 123–139.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Meisinger, S. 2003. "Adding Competencies, Adding Value". *HR Magazine*, 48, 8.

- Meyer, M. W. 2004. *Finding Performance: The New Discipline in Management*, in Neely, A. (ed.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Milkovich, G. T., Newman, J.M., & Milkovich, C., 2002. *Compensation* 7th ed. McGraw-Hill, Boston.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mono, M. 2002. "Training Program Prepares Future Electricians". *Electric Perspectives*, 27–29.
- Nazriani, H. E. 2014. "Analisis Pelaksanaan Pendayagunaan Karyawan (Kasus Pada PT. ROMI PATRIA Pekanbaru)".
- Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen Personalial Edisi Revisi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoadmodjo, S., 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugraheni, K. C. 2017. *Evaluasi Sistem Rekrutmen dan Seleksi Pegawai*.
- Nymans, F. S. 2012. "Constituting Performance: Case Studies of Performance Auditing and Performance Reporting". *Unpublished Dissertation*. School of Business, Stockholm University.
- Onley, D. S. 2006. "Internship Program Dividends". *HR Magazine*, 85– 87.
- Pangabean, Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Performance Management. "Public Personnel Management", 29, 2.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama.
- Pulakos, E. D. 2004. *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems*. SHRM Foundation.

- Rahmawati, S. & Shalahuddin, 2017. "Jurnal Seleksi Karyawan Baru Bagian Sales pada PT Mitra Sukses Karya Bersama Bekasi". *J. Adm. Kant.*, 5.
- Retnowati, Nova. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Bandung: Karya Putra Darwati Bandung.
- RSU Kota Tangerang. 2016. *Pedoman Orientasi Karyawan Rumah Sakit Umum Kota Tangerang Selatan*.
- Saihudin. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UAIS Inspirasi Indonesia.
- Samsudin, S. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Ceria.
- Sandy, Martha Muhammad. 2015. "Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". *Tesis*. Universitas Widyatama Bandung.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sirait, J. T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Siswanto. 2009. *Pendayagunaan Pegawai*. Bandung: Sinar Baru.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suparni, E. 2017. "Proses Rekrutmen dan Seleksi pada PT Jamsostek Persero Pusat". *Widya Cipta*, 1, 159–163.
- Susilofia, H., 2016. *Rekrutmen*.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwanto. 2007. *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pendayagunaan*. Bandung: Sinar Baru.
- Thamrin. 2014. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Yogyakarta: Deepublish.

- Tim Dosen Universitas Wijaya Putra. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya Tyier, n.d)*. *Performance Art*.
- Urbaniak, A., 2004. "Training Employees". *Supervision*, 65, 6–7.
- Vowler, J., 2005. "Away Days Promote Teamworking". *Computer Weekly*, 28.
- Why a Well-Honed Performance Management System is Now Key. 2006." *Compensation & Benefits for Law Offices*". 6 1–10.
- York, K. M., Strubler, D. S., & Smith, E. M., 2005. "A Comparison of din Methods for Scoring an In-Basket Exercise". *Public Two Management*, 34, 271–280.
- Watung, S. 2017. "Analisis Strategi Pendayagunaan Pegawai Terhadap Produktivitas Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado". *Pros. Plur. dalam Ekon. dan Pendidik.*, 506–519.

BIOGRAFI PENULIS



Abd Rijali Lapodi, S.Kep., M.Kes., anak keempat dari empat bersaudara, adalah Staf Dosen mengajar di Program Studi Kesehatan Masyarakat, STIKes Maluku Husada. Dilahirkan di Desa Waesili, 23 Mei 1989. Pada tahun 2013, penulis menyelesaikan pendidikan S-1 Ilmu Keperawatan di Universitas Indonesia Timur. Pada tahun 2016, penulis menyelesaikan pendidikan S-2 di Program Studi Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia Timur, konsentrasi Manajemen Rumah Sakit. Selain sebagai mengajar, penulis juga aktif di berbagai kegiatan seperti seminar, pelatihan, penyuluhan, dan pengabdian masyarakat.

Herlien Sinay, S.Si., M.Kes. Lahir di Aboru, 8 Desember 1995. Pendidikan formal yang telah ditempuh SD Negeri 2 Aboru Tahun 2003–2009, SMP Negeri 9 Ambon tahun 2009–2011, dan SMA ADVENT DWI ABDI Malang tahun 2011–2014. Gelar Sarjana Sains disandang pada tahun 2018 di Jurusan Biologi Fakultas Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Pattimura. Sedangkan, gelar Magister Kesehatan Masyarakat disandang pada tahun 2020 konsentrasi Magister Administrasi Kebijakan Kesehatan Pascasarjana STIK Tamalatea. Saat ini, berprofesi sebagai Dosen Kesehatan Masyarakat di STIKes Maluku Husada.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI BIDANG KESEHATAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelola perusahaan atau organisasi umumnya berharap agar setiap anggota atau karyawan dapat memberikan kinerja optimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Penting bagi organisasi untuk menyadari bahwa SDM merupakan modal utama dalam pengembangan dan kemajuan. Oleh karena itu, perlu terus mengembangkan dan mengarahkan kualitas SDM agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Seluruh bidang, dalam hal ini bidang kesehatan sangat membutuhkan manajemen SDM yang baik. Maka dari itu, buku ajar ini merupakan buku yang praktis untuk mempelajari manajemen sumber daya manusia di bidang kesehatan. Bab-bab yang termuat mulai dari rekrutmen dan seleksi, pendayagunaan SDM, kompensasi, kinerja, penilaian kerja, hingga pelatihan dan pengembangan. Materi-materi dalam buku ini dibahas secara mendalam sehingga dapat dipahami secara komprehensif.

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
✉ cs@deepublish.co.id
📞 Penerbit Deepublish
📧 @penerbitbuku_deepublish
🌐 www.penerbitdeepublish.com



Kategori : Manajemen dan Kesehatan

ISBN 978-623-02-8921-7



9

786230

289217