



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Andrian, S.E., M.M

Dr. Yahya Nusa, S.E., M.Si., CTT

Dr. Sri Dwiningsih, S.E., M.M.

Dr. Milda Handayani, S.E., M.M

Jumawan, S.E., M.M

Indah Rizki Maulia, S.Psi., M.M

Supriyanto, S.E., M.M.

Agus Dharmanto, S.E., M.M

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis

Dr. Andrian, S.E., M.M.

Dr. Yahya Nusa, S.E., M.Si., CTT.

Dr. Sri Dwiningsih, S.E., M.M.

Dr. Milda Handayani, S.E., M.M.

Jumawan, S.E., M.M.

Indah Rizki Maulia, S.Psi., M.M.

Supriyanto, S.E., M.M.

Agus Dharmanto, S.E., M.M.

Editor

Muhammad Rijalus Sholihin, M.Ak



**MEDIA KUNKUN
NUSANTARA**

Cetak Mimpi Terbitkan Inspirasi

Manajemen Sumber Daya Manusia

Copyright © Media Kunkun Nusantara, 2025
Penulis: Dr. Andrian, S.E.,M.M., et.al.
Editor: Muhammad Rijalus Sholihin, S.E., M.Ak
Cover Design: Dwi Navitasari, S.Ak
Layout: Dr. Lia Rachmawati, M.Ak
Proofreading: Iqbal Sabilirrysyad, S.ST., M.Tr.Kom

Diterbitkan oleh:

Media Kunkun Nusantara

Anggota IKAPI 425/JTI/2024

Queen Cempaka Blok C No. 30 Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur

OMP web : <https://omp.mediakunkun.com>

E-mail : mediakunkun@gmail.com

No. Telp/WhatsApp. +62-8155-985-2272

Referensi | Non Fiksi | R/D
viii + 112 hlm.; 15.5 x 23 cm.
ISBN: 978-623-10-8548-1
Cetakan 1, Maret 2024

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin dari penerbit.

© Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang No. 28 Tahun 2014

Materi yang ada pada buku ini sepenuhnya tanggungjawab penulis.

All Right Reserved

Kutipan Pasal 72: Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Hak Cipta (Undang-Undang No. 19 Tahun 2022)

3. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat 1 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 bulan dan / atau denda paling sedikit (1 juta rupiah), atau pidana paling lama 7 tahun dan / atau denda paling banyak 5 milyar rupiah.
4. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama lima (5 tahun) dan atau denda paling banyak 500.000.000 rupiah.

**RESPEOT
COPYRIGHTS**

Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya buku "**Manajemen Sumber Daya Manusia**", karya Dr. Andrian, S.E., M.M. dan kawan-kawan. Buku ini merupakan kontribusi berharga dalam memperkenalkan dan memperluas wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini terdiri atas sepuluh bab, cakupan materi yang dibahas meliputi kerangka kerja MSDM, Perencanaan SDM, Pengembangan dan Pemberdayaan SDM, Manajemen Karir, Promosi dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja, Hubungan Serikat Pekerja dengan perusahaan dan masalah pemberhentian karyawan, Audit dan Riset Sumber Daya Manusia, dan Motivasi Kerja. Perlu penulis sampaikan bahwa buku manajemen sumber daya manusia ini selain menyediakan *hard copy* juga disediakan *E-book*. Harapan penulis, agar buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat menjadi bahan pendamping bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya.

Bekasi, Maret 2025

Dr. Andrian, S.E., M.M.

Prakata

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Allah SWT, dan Hidayah yang sudah diberikan sehingga kami bisa menyelesaikan buku panduan yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” dengan tepat waktu. Tujuan dari penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu para mahasiswa dan juga dosen dalam memahami kerangka kerja MSDM, Perencanaan SDM, Pengembangan dan Pemberdayaan SDM, Manajemen Karir, Promosi dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja, Hubungan Serikat Pekerja dengan perusahaan dan masalah pemberhentian karyawan, Audit dan Riset Sumber Daya Manusia, dan Motivasi Kerja.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dari berbagai penulis atau peneliti yang namanya sudah terkenal dimana-mana. Kami sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras kami sendiri. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami di dalam menyelesaikan buku ini, seperti pembuatan *cover*, *editing* dan lain-lain. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini.

Kami juga sadar bahwa buku yang kami buat masih belum bisa dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya kami bisa lebih baik lagi di dalam menulis sebuah buku.

Bekasi, Maret 2025

Dr. Andrian, S.E., M.M.

Dosen dan Peneliti

Ucapan Terima Kasih

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah yang maha kuasa, untuk rahmat dan karunia-Nya telah memberikan saya kesehatan, kekuatan, dan kesempatan untuk menyelesaikan buku ini. Tanpa pertolongan-Nya, karya ini tidak akan terwujud.

Rasa terima kasih yang mendalam saya sampaikan kepada:

1. **Profesor Dr. Boge Triatmanto, S.E.,M.M.**, Guru besar dan mentor saya, yang selalu memberikan bimbingan, dukungan, kesempatan dan inspirasi selama perjalanan akademik saya. Terima kasih atas ilmu, nasihat, serta keteladanan yang telah diberikan kepada saya.
2. **Profesor Dr. Istianingsih Sastrodihardjo**, Wakil Rektor 1 Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, untuk dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada saya.
3. **Dr. Dovina Navanti, S.T.,M.M.**, Kaprodi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada saya berkarya di Prodi Manajemen.
4. **Teman-teman dosen, mahasiswa dan para peneliti serta pembelajar**, yang memberi saya kesempatan belajar bersama.

Terima kasih saya sampaikan kepada istri saya, Nina Istanti dan anak saya Zeyva Kirania Zahra, yang selalu memahami untuk waktu dan kesempatan ketika saya berkarya.

Semoga segala bimbingan, doa, dan dukungan yang diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT yang Maha Kuasa.

Daftar Isi

Cover	i
Kata Pengantar	iii
Prakata	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Daftar Isi.....	vi
BAB 1 Kerangka Kerja Manajemen Sumber Daya Manusia	1
A. Sejarah Lahirnya MSDM	1
B. Pengertian MSDM	2
C. Fungsi-fungsi MSDM	4
D. Tujuan MSDM	6
E. Kebijakan dan Kegiatan MSDM	7
F. Basis Teori MSDM	9
BAB 2 Perencanaan Sumber Daya Manusia	11
A. Pengertian Perencanaan SDM	11
B. Proses Perencanaan SDM	12
C. Tujuan Perencanaan SDM	13
D. Manfaat Perencanaan SDM	14
E. Contoh Perencanaan SDM dalam Perusahaan	15
BAB 3 Pengembangan dan Pemberdayaan SDM	17
A. Pengertian Pengembangan SDM	17
B. Fungsi Pengembangan SDM	18
C. Metode Pengembangan SDM	20
D. Memahami Konsep Pemberdayaan SDM	21
E. Tujuan Pemberdayaan SDM	21
F. Strategi Pemberdayaan SDM yang Efektif	22
BAB 4 Manajemen Karier	25
A. Apa itu Manajemen Karir	25
B. Tujuan Manajemen Karir	26

C.	Dampak Negatif Bila Tidak Menerapkan Manajemen Karir	26
D.	Manfaat Manajemen Karir	28
E.	Proses Manajemen Karir dalam Perusahaan	29
F.	Mengelola Manajemen Karir yang Efektif	30
BAB 5	Promosi dan Pengembangan Karier	31
A.	Apa itu Promosi Jabatan	31
B.	Tujuan Diberikan Promosi dalam Pekerjaan	32
C.	Proses Promosi Jabatan	32
D.	Manfaat dan Tantangan Promosi Jabatan	33
E.	Cara Mendapatkan Promosi Jabatan	33
F.	Pengertian Pengembangan Karir Menurut Para Ahli	34
G.	Manfaat Pengembangan Karir untuk Karyawan dan Perusahaan	36
H.	Contoh Pengembangan Karir dalam Praktiknya	38
BAB 6	Penilaian Prestasi Kerja	41
A.	Pengertian Pengertian Prestasi Kerja	41
B.	Beberapa Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	44
C.	Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja	45
D.	Metode Penilaian Prestasi Kerja	47
E.	Aplikasi Penilaian Prestasi Kerja	50
F.	Mekanisme Pelaksanaan Program Penilaian Prestasi SDM	51
G.	Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja	51
H.	Metode Penilaian Prestasi Kerja	54
I.	Kendala-kendala dalam Penilaian Prestasi Kerja	57
J.	Prinsip-prinsip Dasar Penilaian Prestasi Kerja	59
K.	Metoda Penilaian Prestasi Kerja	60
L.	Mendefinisikan <i>Performance Factors</i>	62
BAB 7	Kompensasi dan Kepuasan Kerja	69
A.	Pengertian Kompensasi	69
B.	Fungsi Uang Kompensasi dalam Perusahaan	70
C.	Bentuk Kompensasi dari Perusahaan	71
D.	Jenis-Jenis Kompensasi dari Perusahaan	72
E.	Unsur-unsur Kompensasi dalam Perusahaan	72
F.	Hak Kompensasi PKWT (Karyawan Kontrak)	73
G.	Besaran dan Waktu Pemberian Uang Kompensasi	75

H. Kepuasan Kerja Karyawan	76
I. Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli	77
J. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	77
K. Indikator Kepuasan Kerja	78
L. Manfaat Indikator Kepuasan Kerja	80
BAB 8 Peran Serikat Pekerja dalam Sengketa PHK	83
A. Peranan Serikat Pekerja	83
B. Pentingnya Peran Serikat Pekerja	85
BAB 9 Audit dan Riset Sumber Daya Manusia	89
A. Tujuan Audit SDM	89
B. Aspek yang Diaudit dalam SDM	89
C. Langkah-langkah Melakukan Audit SDM	91
D. <i>Template</i> laporan Audit Sumber Daya Manusia (SDM)	91
E. <i>Checklist</i> Audit SDM	93
F. Riset Sumber Daya Manusia	94
G. Tujuan Riset SDM	94
H. Metode dalam Riset SDM	95
BAB 10 Motivasi Kerja	97
A. Pengertian Motivasi Kerja	97
B. Motivasi Kerja Menurut Para Ahli	98
C. Indikator Motivasi Kerja	99
Daftar Pustaka	103
Biografi Penulis	105

A. Sejarah Lahirnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 2015). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara pemusatan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan semakin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan "sekretaris kesejahteraan" untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para "sekretaris kesejahteraan" itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah “menjalar” ke berbagai dunia pada permulaan abad ke-20, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai “*input*” untuk diubah menjadi “*output*” berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Sebagai suatu proses, (Cushway, 2001) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai “*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*”. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai “bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Sementara itu, (Schuler, et al., 1992) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society”.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut (Stoner, 1995) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh (Guest, 1987) uraian seperti berikut ini: *“Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work”.*

Menurut (Guest, 1987), kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal. Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai

kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas “*output*” yang dihasilkan organisasi.

C. Fungsi-fungsi SDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan 5 fungsi, yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

- Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat. Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab selanjutnya.

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar

kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja. Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respect*) terhadap hak-hak pekerja;
- Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul

kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

D. Tujuan MSDM

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya sangat bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut (Cushway, 2001), tujuan MSDM meliputi:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan arah secara keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dengan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut (Schuler, et al., 1997) setidaknya MSDM harus memiliki 3 tujuan utama yaitu:

- Memperbaiki tingkat produktifitas
- Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.
- Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting.

Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

- Organisasi membatasi peran Sumber Daya Manusia (SDM) menurut tingkatan partisipasinya didalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
- Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
- Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
- Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
- Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

E. Kebijakan Dan Kegiatan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, (Guest, 1987) menyatakan ada 4 macam kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- ❖ *Employee Influence*
- ❖ *Human resource flow*
- ❖ *Rewards systems*
- ❖ *Work systems*

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan (*rewards systems*) misalnya dapat berupa paket rernunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya. Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya.

Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, (Guest, 1987), kegiatan MSDM terdiri dari 4 proses generik yaitu:

- *Selection*
- *Appraisal*
- *Rewards*
- *Development*

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tersebut tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi tersebut akan diikuti dengan berbagai kegiatan lainnya, misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi menailiki skema (*scheme*) Yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; Sumber Daya Manusia (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan

(*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah program pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

F. BASIS TEORI MSDM

Menurut (Guest, 1987), tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa ahli di Harvard *University*, (Guest, 1987) membuat suatu kerangka kerja teori MSDM. Kerangka kerja ini menggabungkan elemen-elemen dari pendekatan strategis dan perilaku dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kerangka kerja ini mencakup beberapa aspek penting, seperti:

1. Koherensi Strategis: MSDM harus selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan.
2. Komitmen: Pentingnya menciptakan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.
3. Fleksibilitas: Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.
4. Kualitas: Fokus pada peningkatan keterampilan, kompetensi, dan produktivitas karyawan.

Pendekatan ini sering dianggap sebagai dasar dari "model Harvard" dalam MSDM, yang berorientasi pada pencapaian keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan karyawan.

Kerangka kerja tersebut dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

2

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Istilah perencanaan sumber daya manusia mungkin terdengar asing bagi sebagian orang, namun tidak dengan divisi HR pada suatu perusahaan. Proses perencanaan SDM adalah langkah-langkah untuk memaksimalkan sumber daya manusia (pekerja) sebagai aset penting perusahaan. Di mana HR telah paham betul metode, proses hingga tujuan perencanaan SDM ini.

Kegiatan berikut tentunya bisa ditemukan di setiap tempat kerja, termasuk kantor-kantor. Contohnya adalah adanya pelatihan pegawai dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kemampuan (*skill*) karyawan.

A. Pengertian Perencanaan SDM

Pengertian perencanaan SDM atau *Human Resourcing Planning* adalah serangkaian proses yang disusun secara strategis untuk memaksimalkan tenaga dari sumber daya manusia perusahaan demi mencapai *company goals*. Teknik tersebut dilakukan atas alasan pengembangan SDM sebagai aset perusahaan.

Perencanaan SDM atau *Human Resource Planning* (HRP) merupakan proses peramalan yang bersifat sistematis dengan cara menghubungkan kebutuhan SDM suatu perusahaan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa SDM yang dimiliki sudah memadai, berkualitas, dan kompeten, dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut.

1. Menurut (Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1988)
Selain pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, KBBI juga memiliki definisi tentang perencanaan sumber daya manusia yakni sebuah potensi individu yang bisa dikembangkan dan dilatih untuk kepentingan proses produksi.
2. Menurut (Robert & Jackson, 2001)
Sejumlah ahli juga turut mendefinisikan apa itu perencanaan sumber daya manusia, salah satunya (Robert & Jackson, 2001). Menurut (Robert & Jackson, 2001), perencanaan SDM adalah sebuah proses

identifikasi dan analisis untuk memiliki SDM yang bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

3. Menurut (Sikula, 2011)
Andrew E. Sikula juga mendefinisikan tentang perencanaan sumber daya manusia, yakni sebagai sebuah proses dalam menentukan kebutuhan pegawai/karyawan dan agar pekerjaan SDM tersebut sesuai dengan rencana organisasi.
4. Menurut (Mondy & Noe, 1995)
Selanjutnya, menurut (Mondy & Noe, 1995), perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang menganalisis keadaan SDM yang bertujuan agar jumlah dan kualitas SDM dengan keterampilan yang sesuai terpenuhi ketika perusahaan atau organisasi membutuhkannya.
5. Menurut (Werther & Davis, 1996)
Pendapat ahli menurut (Werther & Davis, 1996) tentang perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah rencana sistematis dalam memprediksi kebutuhan karyawan dengan ketersediaan untuk waktu yang akan datang. Dengan demikian, pihak HRD (*Human Resource Department*) bisa segera melakukan tugas tim HRD dalam perencanaan untuk melaksanakan rekrutmen pekerja, seleksi, pelatihan, dan rangkaian lainnya.
6. Menurut (Schuler, 1997)
(Schuler, 1997) juga mendefinisikan tentang perencanaan SDM, yakni sebagai suatu proses manajemen yang menentukan mobilitas SDM organisasi atau perusahaan saat ini menuju posisi di masa depan yang diinginkan.

B. Proses Perencanaan SDM

Memang sudah sewajarnya setiap perusahaan atau organisasi memiliki caranya tersendiri untuk mengembangkan orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Namun, setidaknya empat langkah dalam proses perencanaan SDM di bawah ini tidak boleh terlewatkan.

1. Melihat Ketersediaan Tenaga Kerja Saat Ini
Langkah pertama dalam proses perencanaan SDM adalah mengawali proses planning dengan melihat kondisi ketersediaan SDM yang sedang berada dan bekerja di bawah perusahaan saat itu juga.

Segala aspek baik dari segi kuantitas maupun kualitas SDM perlu jadi pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia ke depannya. Di samping itu, challenge dan hambatan yang dialami pegawai juga bisa menjadi aspek pertimbangan.

2. Memprediksi Kebutuhan SDM di Masa Depan
Kemudian setelah dilakukan identifikasi terhadap kondisi SDM, tim *human resources* selanjutnya harus bisa menganalisa dengan baik apa kebutuhan yang sekiranya SDM perlukan di masa mendatang. Hal tersebut meliputi perbaikan fasilitas kerja, promosi jabatan, atau bahkan mutasi pegawai.
3. Memperkirakan Apa yang Diminta SDM
Masih berhubungan dengan analisa kebutuhan SDM, di sisi lain permintaan yang diperlukan SDM juga harus dipertimbangkan. Tentunya permintaan tersebut harus tetap didasari atas tujuan perusahaan. Analisa *demand* yang diajukan pegawai tidak bisa dipenuhi jika melibatkan kepentingan di luar perusahaan, misalnya hal-hal bersifat personal.
4. Menyusun Strategi dan Mengimplementasi Pencarian SDM
Tahap terakhir dalam proses perencanaan SDM adalah penyusunan strategi dan penerapannya. Setelah mengetahui apa saja yang kurang dari pegawai perusahaan melalui tiga tahap sebelumnya, tim HR akan lebih mudah melakukan langkah selanjutnya. Pastinya strategi yang dibuat harus bisa memenuhi kekurangan selama proses identifikasi. Jalan keluarnya cukup beragam, mulai dari mengadakan pelatihan hingga merekrut SDM baru.

C. Tujuan Perencanaan SDM

Sebelum mengetahui lebih lanjut tentang penjelasan perencanaan sumber daya manusia, apakah terlintas di pikiran sebenarnya apa tujuan perencanaan SDM? Apakah semata-mata hanya untuk memastikan mereka dapat berkembang selama bekerja di perusahaan?

Utamanya, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa orang-orang yang bekerja di perusahaan Anda memiliki kompetensi bagus dan mumpuni dalam menghadapi perubahan krisis di dunia karir. Sehingga pada akhirnya target akan tetap tercapai meskipun sempat mengalami fase naik-turun saat beroperasi. Namun dibalik tujuan utama, baca juga beberapa tujuan perencanaan SDM lainnya seperti:

1. Memastikan setiap pegawai punya komitmen tingkat kinerja yang tinggi dalam membantu roda bisnis perusahaan.
2. Memastikan keadilan dan kesamarataan kesempatan bagi seluruh SDM yang ada.
3. Memastikan apresiasi kepada pegawai selalu berjalan dengan baik.
4. Menciptakan suasana kantor yang adil dan harmonis.
5. Mempertahankan jalan komunikasi yang baik dan sehat di antara seluruh anggota organisasi atau perusahaan.

D. Manfaat Perencanaan SDM

Kemudian, dengan tercapainya berbagai tujuan perencanaan SDM di atas, bagaimana dengan manfaat penerapannya? Berikut ini adalah sejumlah manfaat perencanaan SDM yang bisa didapatkan perusahaan.

1. Pemanfaatan SDM dengan Baik

Dengan tercapainya segala tujuan perencanaan sumber daya manusia, sudah pasti perusahaan akan lebih bisa memanfaatkan kinerja pegawainya dengan baik. Hal tersebut karena perusahaan berkaca pada kelebihan dan kekurangan SDM. Sehingga strategi yang disusun pun efektif dan efisien.

2. Produktivitas Terjaga, Bahkan Meningkatkan

Masih berhubungan dengan poin pertama, terciptanya langkah strategis akan sangat membantu kelancaran pekerjaan perusahaan. Pada akhirnya, banyak goals yang bisa dipenuhi selama SDM perusahaan bekerja dengan baik. Dalam arti lain, produktivitas organisasi terjaga, bahkan bisa meningkat.

3. Identifikasi Masalah dan Evaluasi

Terakhir, manfaat perencanaan SDM adalah mampu mengidentifikasi masalah dan melakukan evaluasi. Sebuah perusahaan pasti ingin selalu berkembang menjadi lebih baik ke depannya. Dengan mengimplementasikan serangkaian proses human resources planning, maka masalah bisa teridentifikasi lebih awal. Sehingga solusi strategis juga bisa disusun lebih dini. Di samping itu, tahap evaluasi juga bisa dilihat dari peningkatan yang terus terjadi. Pada akhirnya, perusahaan akan tumbuh menjadi suatu tempat yang tidak hanya sukses dalam jenjang karir namun juga mensejahterakan SDM mereka.

E. Contoh Perencanaan SDM dalam Perusahaan

Sekali lagi, implementasi perencanaan sumber daya manusia adalah hal krusial yang perlu dilakukan tim HR dengan bantuan seluruh anggota organisasi maupun perusahaan. Sebagai ulasan tambahan, simak contoh perencanaan SDM dalam perusahaan berikut ini sebagai referensi.

1. Recruiting

Contoh awam yang bisa Anda lakukan adalah proses rekrutmen. Serangkaian tahapan mulai dari pengumuman rekrutmen, seleksi, hingga mempekerjakan merupakan bentuk dari perencanaan sumber daya manusia perusahaan. Melalui proses ini, Anda bisa melihat mana calon pekerja yang memiliki kualitas SDM baik dan berpotensi sebagai aset berharga perusahaan. Jenis rekrutmen pun beragam, mulai dari *online recruitment* hingga *walk in interview*.

2. Pelatihan Pegawai

Setelah mendapatkan bibit-bibit unggul pekerja, perusahaan bisa melakukan pelatihan pegawai sebagai bentuk perencanaan sumber daya manusia tambahan. Hal tersebut berguna untuk *skill maintenance and development* dari individu SDM itu sendiri.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas individu dalam organisasi atau masyarakat. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa SDM dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari SDM-nya dalam kurun waktu tertentu.

Secara lebih rinci, pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai subfungsi yang paling proaktif karena dimulai pada tingkat identifikasi kebutuhan pelatihan, melakukan survei keadaan, hingga melakukan program pelatihan.

Pelatihan tersebut merupakan proses yang berkelanjutan tetapi berjangka pendek sementara pengembangan organisasi adalah jangka panjang dan berorientasi pada tujuan perusahaan. Namun, keduanya memiliki peran langsung dalam pembangunan budaya dalam sebuah perusahaan.

Para ahli juga mendefinisikan apa itu pengembangan SDM, pengembangan sumber daya manusia menurut ahli yakni sebagai berikut.

1. Menurut (Afsar, et al., 2015), beliau menjelaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai bentuk peningkatan pengetahuan, sikap, dan kemampuan kerja karyawan yang positif dalam sebuah perusahaan.
2. Selanjutnya, menurut (Rao, 1996), beliau menjelaskan definisi pengembangan SDM sebagai proses di mana karyawan dibantu secara terus menerus dan terencana untuk memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan

berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang diharapkan di masa mendatang. Beliau lebih lanjut menjelaskan bahwa pengembangan SDM juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan sebagai individu dan menemukan serta memanfaatkan potensi karyawan untuk tujuan pengembangan diri sendiri dan atau perusahaan.

B. Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, pengembangan SDM memiliki banyak fungsi penting untuk kebaikan perusahaan dan karyawan perusahaan itu sendiri.

1. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan/individu. Pelatihan dan pengembangan ini biasanya melibatkan penyediaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Pengembangan sumber daya alam memiliki peran efektif dalam membangun pengembangan karyawan yang ada dalam suatu perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, pengembangan SDM juga berfungsi untuk memberikan pengetahuan kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efisien.

2. Pengembangan Organisasi/Perusahaan

Pengembangan perusahaan ini dapat dilakukan melalui intervensi terencana yang menerapkan konsep ilmu perilaku. Intervensi ini menekankan perubahan organisasi/perusahaan baik itu dalam ruang lingkup makro maupun mikro.

3. Pengembangan Karir

Fungsi selanjutnya dari pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan karir. Dalam proses pengembangan karir, kemajuan setiap karyawan terbentuk melalui serangkaian tahapan karena merupakan proses yang berkelanjutan. Proses pengembangan karir melibatkan dua proses yang berbeda, yakni perencanaan karir dan manajemen karir.

4. Mendapatkan Karyawan Berbakat

Fungsi pengembangan sumber daya manusia lainnya yaitu untuk menarik dan mempekerjakan karyawan yang tepat untuk

melaksanakan kegiatan perusahaan. Rekrutmen dan pemilihan jenis karyawan yang tepat adalah keharusan bagi setiap perusahaan untuk mencapai tujuan, sehingga perusahaan juga harus bisa memilih karyawan-karyawannya yang baik pula. Pengembangan SDM juga berfungsi untuk mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat agar mendapatkan hasil yang maksimal. Setiap karyawan ditunjuk untuk berbagai peran setelah mengevaluasi keterampilan dan kemampuan karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan kegiatan yang harus dilaksanakan.

5. Hubungan Karyawan dan Pimpinan Lebih Baik

Setiap organisasi pasti menginginkan hubungan yang baik di antara semua anggotanya yang beroperasi pada peran yang berbeda. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk memperkuat hubungan antara pemberi kerja dan karyawan di dalam sebuah perusahaan. Dengan demikian, pengembangan SDM dapat membangun jaringan komunikasi yang tepat di mana bawahan dapat dengan mudah mengajukan pertanyaan dan pendapat kepada para pemimpin perusahaan. Pemimpin perusahaan juga bisa menaungi bawahannya dengan baik dan bisa membangun hubungan baik dengan karyawan.

6. Mengukur Kinerja dan Manajemen Perusahaan

Fungsi utama lainnya dari pengembangan SDM yaitu untuk mengukur kinerja karyawan dan manajemen perusahaan. Dengan pengembangan SDM ini memungkinkan perusahaan dapat mendeteksi berbagai masalah perusahaan dan inefisiensi kerja. Selain itu, perusahaan juga bisa meninjau kinerja karyawan dan bisa menemukan karyawan yang berkinerja buruk, seperti lewat persentase presensi masing masing karyawan bisa ditinjau disana. Jika ditemukan karyawan yang memiliki kinerja buruk, maka tugas manajer yang harus memandu karyawan tersebut agar kinerjanya meningkat.

7. Menentukan Kompensasi dan Tunjangan

Pengembangan SDM juga berperan dalam menentukan jumlah tunjangan dan kompensasi yang tepat untuk karyawan. Setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi dan tunjangan berdasarkan kualifikasi dan kinerjanya secara keseluruhan. Hal ini juga secara tidak langsung dapat meningkatkan moral dan

kepercayaan diri para karyawan karena telah bekerja secara aktif dan maksimal. Bahkan ketika karyawan tersebut selesai kontrak kerjanya atau di PHK pun, karyawan berhak mendapatkan pesangon dari perusahaannya.

C. Metode Pengembangan SDM

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, perusahaan perlu melakukannya menggunakan metode yang tepat. Hal ini bertujuan agar perusahaan bisa mencapai tujuan dari pengembangan SDM itu sendiri. Terdapat sejumlah metode pengembangan sumber daya manusia yang biasa digunakan oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

1. Pelatihan atau Training

Pelatihan atau training merupakan metode pengembangan SDM yang bertujuan untuk membuat pengembangan modal manusia (*human capital*) dalam organisasi atau perusahaan menjadi lebih terampil dalam bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pada umumnya, pelatihan bisa dilakukan secara eksternal maupun internal. Contoh pelatihan internal adalah pelatihan yang pelaksanaannya ada di lingkungan perusahaan, seperti *On the Job Training* (OJT). Jadi, orang yang melatih pun bisa dari perusahaan itu sendiri atau dari perusahaan lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan pelaksana *training*. Sedangkan, pelatihan eksternal adalah pelatihan yang membawa karyawan datang ke sebuah instansi atau lembaga pelatihan. Biasanya, training wajib untuk setiap karyawan baru, agar di masa mendatang ia bisa mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik.

2. Magang

Selain metode pelatihan atau training, metode pengembangan SDM lainnya yaitu bisa dengan cara magang. Pada umumnya, kegiatan magang dilakukan untuk mempersiapkan karyawan baru agar siap mengerjakan tugasnya dengan maksimal.

3. Pendidikan

Metode pendidikan adalah ketika perusahaan memberikan fasilitas pendidikan formal ke pegawainya dengan cara melanjutkan jenjang pendidikannya. Biasanya, hal ini bertujuan untuk memenuhi kualifikasi pendidikan yang perusahaan butuhkan.

4. Rotasi Kerja

Pengembangan SDM dalam sebuah perusahaan juga bisa dilakukan dengan cara rotasi kerja. Metode ini digunakan saat ada pegawai yang memiliki kinerja kurang maksimal. Oleh karena itu, pihak perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan tersebut dengan cara mencari apa penyebabnya. Seperti contoh, penyebabnya mungkin saja karena tekanan kerja yang besar, tidak cocok dengan tim, lelah, jenuh, dan lain sebagainya.

D. Memahami Konsep Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah program perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang bekerja di dalamnya. Dalam program ini, karyawan diberikan pelatihan, dukungan, dan tanggung jawab untuk menghasilkan performa luar biasa dalam pekerjaannya. Alhasil, karyawan merasa bersemangat, termotivasi, dan benar-benar terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui pemberdayaan SDM.

Konsep pemberdayaan SDM yang perlu dipahami adalah memberikan kemampuan untuk peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. Di sini, karyawan dilatih dan diberdayakan agar lebih mahir pekerjaannya. Tentunya pemberdayaan SDM tidak lepas dari program pelatihan.

Tidak hanya itu, pemberdayaan SDM juga melibatkan dukungan emosional dan dukungan psikologis untuk karyawan. Mereka ingin merasa didengarkan dan didukung dalam menjalani perannya. Dukungan ini membuat mereka merasa dihargai dan makin termotivasi untuk memberikan performa terbaik.

Pemberdayaan SDM juga melibatkan tanggung jawab tambahan. Karyawan didorong untuk mengambil peran yang lebih besar serta diberikan kepercayaan dan kebebasan untuk membuat keputusan yang lebih besar dan penting.

E. Tujuan Pemberdayaan SDM

Lantas, mengapa pemberdayaan SDM merupakan program yang tidak bisa diabaikan dalam perusahaan? Pasalnya, pemberdayaan SDM memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Menghasilkan Performa Kerja yang Baik

Dengan memberdayakan karyawan, kamu dapat meningkatkan performa kerja secara signifikan. Ketika karyawan memiliki kendali atas pekerjaannya dan merasa didukung, mereka cenderung bekerja lebih efisien dan efektif.

2. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah kunci keberhasilan perusahaan. Melalui pemberdayaan SDM, kamu dapat membantu karyawanmu dalam meningkatkan produktivitas mereka. Mereka merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya mampu memberikan hasil yang lebih baik.

3. Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih setia kepada perusahaan. Mereka merasa dihargai dan memiliki hubungan yang lebih positif dengan perusahaan. Tingkat pergantian karyawan atau *turnover* bisa diminimalkan melalui pemberdayaan SDM.

4. Memberdayakan Karyawan

Pemberdayaan SDM memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang kepada karyawan. Mereka memiliki lebih banyak kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaannya. Tujuan ini tentunya menciptakan tim kerja yang lebih kompeten dan berdaya saing di perusahaan.

5. Menciptakan Budaya Perusahaan yang Positif

Dalam perusahaan yang menerapkan pemberdayaan SDM, budaya positif sering kali muncul secara alami. Karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan didukung jika pemberdayaan SDM terus dilakukan. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang lebih menyenangkan dan produktif sehingga karyawan lebih nyaman dalam bekerja.

F. Strategi Pemberdayaan SDM yang Efektif

Bagaimana strategi pemberdayaan SDM yang dapat diterapkan di perusahaan? Terdapat lima langkah di bawah ini, yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan Apresiasi kepada Karyawan

Setiap orang senang mendengar kata-kata yang apresiatif. Oleh karena itu, kamu perlu memberikan apresiasi kepada karyawan. Dengan memberikan pujian dan pengakuan atas kerja keras karyawan, kamu bisa memberikan dorongan besar pada semangat

dan motivasi mereka. Kamu juga membuat mereka merasa diakui sebagai bagian krusial dari perusahaan. Jadi, jangan ragu untuk mengucapkan terima kasih kepada karyawanmu ketika mereka memberikan kontribusi yang luar biasa.

2. Memberikan Pelatihan

Karyawan juga memerlukan pelatihan yang sesuai agar tetap bisa bekerja dan berkontribusi dengan optimal di perusahaan. Berikan pelatihan yang relevan dan bermanfaat supaya karyawan bisa memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan kualitas pekerjaannya di tempat kerja. Mereka juga bisa meningkatkan rasa percaya diri untuk menghadapi tugas-tugas yang lebih menantang. Ingat, ketika kamu mempunyai karyawan yang terampil, perusahaan pun lebih unggul di tengah persaingan.

3. Melakukan Program *Coaching* dan *Mentoring*

Karyawan terhebat sekali pun membutuhkan bimbingan tambahan. Dalam hal ini, kamu bisa mengadakan program *coaching* dan *mentoring*. Ajak karyawan untuk terlibat dalam program ini biar mereka memperoleh kesempatan belajar dari para ahlinya sekaligus mendapatkan panduan yang berharga. Program *coaching* dan *mentoring* termasuk cara yang efektif untuk mengembangkan keterampilan dan membantu karyawan tumbuh dalam perannya.

4. Mendorong Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Kamu bisa memberdayakan karyawan dengan mendorong mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Biarkan mereka berbicara mengenai ide dan pendapatnya setiap mengadakan *meeting*. Namun, jangan lupa untuk mendengarkan pandangan karyawan supaya mereka tetap merasa dihargai. Strategi ini akan menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa suaranya didengarkan, mereka lebih termotivasi dan terlibat dalam aktivitas perusahaan.

5. Menerapkan Teknologi yang Mendukung

Dalam era digital ini, teknologi adalah alat yang sangat berguna dalam membantu pekerjaan karyawan. Dengan menerapkan teknologi yang mendukung, kamu bisa memberikan karyawan akses ke alat-alat yang dapat membantu mereka dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Langkah ini juga dapat meningkatkan efisiensi dan

produktivitas, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

Untuk memastikan pengembangan karier berjalan sukses di dalam perusahaan, HR harus memastikan manajemen karier berjalan dengan efektif dan efisien. Metode manajemen karier ini melibatkan proses yang berkelanjutan yang akan bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan. Lebih jauh, hal ini juga bisa menjadi daya tarik bagi calon kandidat untuk bergabung dengan perusahaan.

A. Apa Itu Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses mengelola dan merencanakan peningkatan perkembangan karir karyawan secara berkelanjutan. Proses ini melibatkan perencanaan karier, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karier. Disini perusahaan perlu memahami apa yang menjadi kebutuhan karyawan mereka bila ingin mengembangkan talenta dan memastikan peningkatan kinerja.

Manajemen karir menjadi satu hal yang penting bagi perusahaan sebagai elemen penting dalam pengelolaan SDM. Dari sisi karyawan, manajemen karir dapat diartikan sebagai perencanaan aktivitas karyawan dan keterlibatannya dalam pekerjaan yang dijalani sehingga bisa mencapai kepuasan, pertumbuhan karier, serta stabilitas finansial.

Definisi Manajemen Karir menurut Para Ahli adalah sebagai berikut :

1. (Simamora, 2006)
Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.
2. (Gutteridge, 1986)
Manajemen karir adalah suatu proses di mana organisasi mencoba menyesuaikan minat karir individu dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan.

3. (Greenhaus, 1987)

Manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai.

Jadi, bisa disimpulkan bahwa manajemen karir adalah proses untuk mengelola karir karyawan dengan melewati beberapa proses guna mendapat hasil yang memuaskan.

B. Tujuan Manajemen Karir

Ada beberapa tujuan dari kegiatan manajemen karir di antaranya adalah:

1. Mencapai tujuan bersama antara karyawan dan perusahaan.
2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Membantu karyawan mengenali potensi dan skill mereka.
4. Menjalin hubungan yang erat dengan karyawan.
5. Sebagai tanggung jawab sosial.

C. Dampak Negatif Bila Tidak Menerapkan Manajemen Karir

Berinvestasi dalam manajemen karir karyawan mendatangkan banyak keuntungan bagi perusahaan. Adanya hal ini mampu meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan dengan perusahaan. Namun, ada beberapa dampak negatif bila perusahaan mengabaikan hal ini.

Tidak menerapkan manajemen karir di sebuah organisasi atau individu dapat memiliki sejumlah dampak negatif, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Berikut adalah beberapa dampak negatif utama:

1. Kehilangan Arah dan Tujuan Karir

- Individu:
Karyawan mungkin merasa tidak memiliki arah yang jelas dalam karir mereka, sehingga kurang termotivasi untuk berkembang atau mencapai target.
- Perusahaan:
Ketiadaan struktur untuk pengembangan karir dapat membuat sulit menemukan dan mengembangkan talenta internal.

2. Tingkat Kepuasan Kerja Rendah
 - Karyawan cenderung merasa tidak dihargai atau tidak memiliki peluang untuk berkembang, yang menyebabkan ketidakpuasan kerja.
3. *Turnover* Tinggi
 - Ketidakjelasan mengenai peluang karir di dalam organisasi mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan untuk perusahaan.
4. Produktivitas Menurun
 - Tanpa manajemen karir, karyawan mungkin kehilangan motivasi untuk meningkatkan keterampilan atau berkontribusi secara maksimal, sehingga produktivitas perusahaan menurun.
5. Kurangnya Pengembangan Talenta
 - Perusahaan yang tidak memiliki program manajemen karir sering gagal dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta potensial untuk peran kepemimpinan di masa depan.
6. Lingkungan Kerja yang Tidak Menarik
 - Ketidakjelasan dalam peluang pengembangan diri dan karir dapat menciptakan lingkungan kerja yang stagnan dan tidak menarik bagi karyawan baru maupun yang sudah lama.
7. Kurangnya Daya Saing Organisasi
 - Organisasi yang tidak memprioritaskan pengembangan karyawannya akan kesulitan bersaing dengan perusahaan lain yang memiliki karyawan lebih kompeten dan termotivasi.
8. *Stress* dan *Burnout*
 - Karyawan yang merasa terjebak dalam posisi yang tidak berkembang cenderung mengalami stres, kelelahan emosional, dan bahkan burnout, yang berdampak pada kesehatan fisik dan mental mereka.
9. Reputasi Buruk
 - Perusahaan yang dikenal tidak mendukung pengembangan karir dapat kehilangan reputasi baik di pasar tenaga kerja, sehingga kesulitan menarik talenta berkualitas.

Dengan menerapkan manajemen karir yang baik, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kompetitif.

D. Manfaat Manajemen Karir

Melakukan manajemen karir di perusahaan tentu saja mendatangkan banyak manfaat besar. Berikut ini di antaranya:

1. **Membina Calon Suksesi dan Spesialisasi Masa Depan**
Manajemen karir yang efektif dibutuhkan oleh perusahaan dalam upaya untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman yang diperlukan bisnis saat ini dan di masa yang akan mendatang. Perusahaan harus dapat membuka diskusi karier yang efisien sehingga memungkinkan karyawan mendapatkan informasi mengenai apa peran dan tanggung jawab barunya. Dengan hal ini, karyawan bisa mempersiapkan diri dan perusahaan pun bisa mengumpulkan calon pemimpin di masa depan.
2. **Mengelola SDM Lebih Efisien**
Saat terjadi perubahan struktur di organisasi maka akan ada juga perubahan pada peran atau *job desk*. Di sini HR akan meninjau kembali SDM mana yang tepat untuk menjalankan peran tersebut. Adanya manajemen karir, membantu pengelolaan SDM lebih baik karena membantu HR memposisikan karyawan sesuai dengan peran yang paling sesuai dengan keterampilan, aspirasi, dan kebutuhan karyawan.
3. **Meningkatkan Motivasi Kerja**
Adanya manajemen karir bermanfaat dalam meningkatkan motivasi kerja dalam diri karyawan. Hal ini karyawan mendapatkan ruang untuk tumbuh baik secara fisik dan mental.
4. **Meningkatkan Kinerja Organisasi**
Memberikan peluang karir yang luas kepada karyawan akan berdampak pada kinerja organisasi. Hal ini berkaitan dengan peningkatan motivasi karyawan melalui manajemen karir, yang pada akhirnya memperbaiki pencapaian mereka dan berdampak positif pada kinerja perusahaan.
5. **Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**
Employee engagement adalah hal yang penting. Karyawan yang terlibat cenderung memberikan kinerja yang baik kepada

perusahaan. Dengan memberikan peluang karir kepada karyawan, perusahaan memastikan tingkat keterlibatan dan produktivitas menjadi lebih tinggi.

E. Proses Manajemen Karir dalam Perusahaan

Melakukan manajemen karir bukanlah hal instan, ada beberapa tahapan yang perlu dilalui sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang diharapkan, antara lain:

1. Pemetaan

Tujuan proses ini adalah memahami kekuatan, kekurangan, dan potensi karyawan yang sebenarnya. Sebelum melakukan proses ini, pastikan karyawan memahami situasi dan juga tujuan mereka bekerja di perusahaan.

2. Perencanaan

Proses ini dimulai dengan menentukan apa yang menjadi tujuan perusahaan dan apa manfaat yang diharapkan. Di dalam proses perencanaan ini karyawan bisa menerima asumsi, kritik, dan saran dari orang lain. Proses ini juga menentukan langkah selanjutnya.

3. Eksplorasi

Tahap eksplorasi adalah saat seorang karyawan menyampaikan dan mencoba ide mereka sendiri sesuai yang sudah direncanakan. Keberhasilan proses ini diraih dengan menerima kritik atau saran.

4. Menunjukkan Kompetensi

Setiap karyawan harus memastikan bahwa mereka memiliki kapabilitas dan kapasitas. Mereka harus mampu menentukan tujuan dan target di dalam karier mereka dengan memperhatikan setiap kendala yang dihadapi.

5. Memandu Karyawan Baru

Memahami budaya, fokus, dan tujuan perusahaan menjadi hal penting pada 100 hari pertama kerja. Di sini peran senior penting untuk menjadi mentor karyawan baru.

6. *Reviewing*

Proses ini adalah memberikan saran kepada karyawan yang berguna untuk mengarahkan tujuan karir karyawan.

F. Mengelola Manajemen Karir yang Efektif

Agar manajemen karir yang telah Anda susun dapat berjalan efektif dan sesuai dengan tujuannya. Berikut ini beberapa tips dalam mengelolanya.

1. Lakukan identifikasi kebutuhan dan tujuan organisasi:
 - Pahami visi misi perusahaan serta lakukan perencanaan jangka panjang sehingga manajemen karir selaras dengan tujuan organisasi.
 - 1. Evaluasi keterampilan dan potensi karyawan: Lakukan penilaian keterampilan dan potensi karyawan secara berkala untuk membantu menentukan langkah pengembangan yang sesuai.
 - 2. Susun rencana pengembangan individu:
 - Buatlah rencana pengembangan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi individu, termasuk pelatihan, mentoring, dan rotasi jabatan.
 - 3. Komunikasi yang efektif:
 - Pastikan komunikasi terbuka terjalin antara karyawan dan manajemen perihal peluang karier dan ekspektasi yang realistis.
 - 4. Dukung karyawan dalam pengambilan keputusan karier:
 - Bantu karyawan dalam pengambilan keputusan karier. Sediakan informasi, saran, dan dukungan yang diperlukan.
 - 5. Berikan peluang pengembangan dan promosi yang merata:
 - Berikan peluang pengembangan dan promosi yang adil dan merata untuk semua karyawan.
 - 6. Integrasikan manajemen karir dengan strategi SDM:
 - Pastikan manajemen karir terintegrasi dengan strategi manajemen SDM, mulai dari perekrutan, retensi, dan pengembangan.

Menjalankan manajemen karir menjadi salah satu tugas HR yang tidak boleh terabaikan pentingnya. Bahkan proses ini dimulai saat HR memilih calon karyawan dalam proses rekrutmen. Untuk itu, pastikan bahwa proses rekrutmen berjalan dengan baik.

Promosi jabatan adalah proses peningkatan posisi atau pangkat seseorang dalam sebuah organisasi. Promosi biasanya melibatkan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan sering kali disertai dengan kenaikan gaji atau kompensasi lainnya. Untuk bisa cepat mendapatkan promosi, tentu perlu tahu apa saja yang perlu dipersiapkan. Berikut adalah beberapa aspek utama yang terkait dengan promosi jabatan yang penting diketahui.

A. Apa Itu Promosi Jabatan?

Promosi naik jabatan adalah peningkatan posisi karyawan ke tingkat karier yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, dan biasanya disertai dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar. Ini merupakan salah satu cara perusahaan mengapresiasi karyawan yang telah memberikan dedikasi dan usaha ekstra.

Biasanya, promosi jabatan diberikan setelah karyawan menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Contohnya, seorang *content writer* dapat dipromosikan menjadi *content strategist*. Terdapat beberapa kriteria umum yang harus dipenuhi karyawan untuk dipertimbangkan naik jabatan, seperti:

- **Loyalitas:** Loyalitas dinilai dari lamanya waktu dan kontribusi yang diberikan karyawan di perusahaan.
- **Performa:** Performa karyawan menjadi pertimbangan penting sebelum diberikan promosi jabatan.

Jenis-jenis promosi jabatan juga bermacam-macam, yaitu promosi sementara (*temporary promotion*), promosi tetap (*permanent promotion*), promosi kecil (*small scale promotion*), promosi kering (*dry promotion*). Promosi jabatan adalah langkah penting dalam pengembangan karier seseorang, memberikan pengakuan atas kerja keras dan kompetensi, serta membuka peluang untuk pertumbuhan karier lebih lanjut.

Untuk mencapai promosi, penting untuk menunjukkan kinerja yang unggul, terus mengembangkan keterampilan, membangun jaringan profesional, dan berkomunikasi secara efektif tentang aspirasi karier kamu.

B. Tujuan Diberikan Promosi dalam Pekerjaan

Maksud dan tujuan dari promosi jabatan memang seringkali berbeda-beda pada setiap perusahaan. Namun, secara umum promosi yang diberikan kepada seseorang bisa berarti untuk tujuan berikut ini:

1. **Memberikan Tanggung Jawab Lebih pada Karyawan**
Dalam promosi, individu biasanya mendapatkan lebih banyak tanggung jawab dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Sering kali, promosi mengarah pada peran yang membutuhkan kemampuan kepemimpinan yang lebih besar, seperti mengelola tim atau proyek yang lebih kompleks.
2. **Pengakuan dan Penghargaan**
Promosi seringkali diberikan sebagai pengakuan atas kinerja yang luar biasa dan kontribusi signifikan terhadap organisasi. Biasanya, promosi disertai dengan kenaikan gaji, bonus, atau tunjangan lainnya sebagai bentuk penghargaan.
3. **Pengembangan Karier**
Promosi memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang lebih lanjut dalam bidang tertentu. Membantu individu dalam mencapai tujuan karier jangka panjang mereka dan membuka peluang untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.
4. **Motivasi dan Retensi**
Promosi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja mereka. Memberikan peluang promosi juga dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan terbaik mereka dengan menunjukkan bahwa ada peluang pertumbuhan dan pengembangan di dalam perusahaan.

C. Proses Promosi Jabatan

Sebelum mendapatkan promosi jabatan, karyawan biasanya akan melalui beberapa tahapan, seperti:

1. **Penilaian Kinerja**

Organisasi biasanya melakukan penilaian kinerja secara berkala untuk menilai kontribusi dan kemampuan karyawan. Memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan memahami area kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

2. **Rekomendasi dari Atasan**

Atasan langsung biasanya memberikan rekomendasi untuk promosi berdasarkan kinerja dan potensi karyawan. Tim manajemen atau departemen sumber daya manusia membuat keputusan akhir tentang promosi berdasarkan evaluasi dan rekomendasi.

D. Manfaat dan Tantangan Promosi Jabatan

Selain mendapatkan kenaikan gaji, promosi jabatan juga bisa memberikan manfaat lebih, seperti:

1. Promosi dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan rasa pencapaian dan pengakuan.
2. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan menantang diri sendiri.
3. Posisi yang lebih tinggi seringkali memberikan peluang untuk berinteraksi dengan para pemimpin senior dan pembuat keputusan dalam organisasi.

Meski memiliki banyak manfaat, kamu juga akan menghadapi beberapa tantangan seperti:

1. Menyesuaikan diri dengan tanggung jawab dan harapan yang lebih besar dapat menjadi tantangan.
2. Mengelola tim atau proyek yang lebih besar membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang lebih baik.
3. Posisi yang lebih tinggi sering kali datang dengan tekanan dan stres yang lebih besar.

E. Cara Mendapatkan Promosi Jabatan

Mendapatkan promosi jabatan seringkali membutuhkan usaha yang konsisten dan strategi yang matang. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat membantu kamu mendapatkan promosi jabatan:

1. **Berikan Hasil yang Luar Biasa.** Tunjukkan kinerja yang konsisten dan luar biasa dalam pekerjaan kamu. Capai atau lampau target yang ditetapkan.

2. Inisiatif. Ambil inisiatif untuk menangani proyek tambahan atau memecahkan masalah yang kompleks tanpa diminta.
3. Ikuti Pendidikan dan Pelatihan. Ikuti kursus atau pelatihan tambahan yang relevan dengan pekerjaan kamu. Pertimbangkan untuk mendapatkan sertifikasi profesional atau melanjutkan pendidikan formal.
4. Bangun Pengembangan Diri. Terus tingkatkan keterampilan kamu, baik teknis maupun *soft skills*, yang relevan dengan posisi yang kamu incar.
5. Bangun Hubungan dengan Atasan. Bangun hubungan yang baik dengan atasan dan tunjukkan komitmen kamu terhadap tujuan organisasi.
6. Perluas *Networking*. Jalin hubungan baik dengan rekan kerja dan profesional lain dalam industri kamu. Jaringan yang kuat bisa membuka peluang baru dan mendukung promosi kamu.
7. Tunjukkan Sikap Kepemimpinan dalam Tim. Tunjukkan kemampuan kepemimpinan kamu dengan mengarahkan tim dan mengambil peran kepemimpinan dalam proyek.
8. Jelas dan Terbuka. Berbicara secara terbuka dengan atasan tentang aspirasi karier kamu dan minat kamu untuk naik jabatan. Diskusikan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tersebut.
9. Meminta *Feedback*. Minta umpan balik secara berkala untuk mengetahui area mana yang perlu diperbaiki dan menunjukkan komitmen kamu untuk berkembang.
10. Tunjukkan Integritas dan Profesionalisme. Tunjukkan integritas dan etika kerja yang tinggi dalam setiap aspek pekerjaan kamu. Selalu bersikap profesional dalam interaksi kamu dengan rekan kerja, atasan, dan klien.
11. Berikan Solusi, Bukan Masalah. Fokus pada memberikan solusi untuk masalah yang dihadapi perusahaan. Tunjukkan bahwa kamu dapat berpikir kritis dan memberikan kontribusi yang bernilai.

F. Pengertian Pengembangan Karir Menurut Para Ahli

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pengadaaan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja

tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut ini ada beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli.

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinambela, 2016). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi menurut I Komang A. dan kawan-kawan dalam (D. Sunyoto, 2013).

Menurut (Robert & Jackson, 2001) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya". (Rivai, et al.,2009) adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".

Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh (Dubrin, 2005) adalah aktivitas keorganisasian yang membantu karyawan - karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum."

Menurut (Wahyudi, 2002) mendefinisikan pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya."

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia (HRD), manajer ataupun pihak lain.

Pengembangan karir adalah proses atau upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan diri dan mencapai suatu karir tertentu, sebagai upaya memaksimalkan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Ketiga, pengembangan tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

G. Manfaat Pengembangan Karier untuk Karyawan dan Perusahaan

Beberapa manfaat yang bisa diperoleh melalui pengembangan karir untuk karyawan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Kualifikasi Pribadi

Pengembangan karir berperan penting dalam membantu karyawan dalam memperoleh kualifikasi tambahan yang berkontribusi pada pertumbuhan karir mereka. Sebagai contoh, dengan mengambil kursus manajemen proyek, karyawan dapat memperluas kemampuan mereka dalam mengelola tugas-tugas yang kompleks dan memimpin proyek dengan lebih efektif. Dalam dunia bisnis yang berubah dengan cepat, memiliki kualifikasi yang relevan dapat membantu karyawan tetap memiliki daya saing.

2. Peningkatan Keterampilan Teknis

Melalui pengembangan karir, karyawan dapat meningkatkan keterampilan teknis yang relevan dengan posisi mereka. Contohnya, seorang programmer dapat mengikuti pelatihan tentang bahasa pemrograman terbaru atau teknologi mutakhir untuk tetap berada di garis depan perubahan industri. Dengan keterampilan teknis yang diperbarui, karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik pada proyek-proyek yang kompleks.

3. Peluang Promosi

Pengembangan karir mengarah pada peningkatan kualifikasi dan keterampilan, yang pada gilirannya membuka pintu menuju peluang promosi. Karyawan yang berinvestasi dalam pengembangan diri

menjadi kandidat yang lebih menarik untuk mengisi posisi manajerial atau mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Manfaat ini tidak hanya memberikan keuntungan bagi karyawan secara pribadi, tetapi juga membantu perusahaan mengisi posisi kunci dengan individu yang cakap dan terlatih.

4. Posisi atau Tanggung Jawab Baru

Program pengembangan karier sering kali membuka peluang bagi karyawan untuk menjelajahi bidang pekerjaan yang baru. Sebagai contoh, seorang digital marketer bisa diberi kesempatan untuk bekerja di departemen penjualan, yang membantunya dalam memperluas wawasan dan keterampilan dalam berbagai aspek bisnis. Dengan pengalaman yang beragam, karyawan dapat memberikan perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan.

5. Pengakuan dan Penghargaan

Karyawan yang aktif terlibat dalam pengembangan karier sering mendapatkan pengakuan atas upaya mereka. Perusahaan cenderung menghargai dan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berinvestasi dalam pengembangan diri mereka dan mencapai pencapaian yang luar biasa. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan kebanggaan karyawan tetapi juga memotivasi mereka untuk terus mengembangkan diri.

6. Peningkatan Keseimbangan antara Kerja dan Hidup

Pengembangan karier tidak hanya berfokus pada aspek profesional, tetapi juga membantu karyawan mengembangkan keterampilan manajemen waktu dan stres. Tentunya manfaat ini dapat menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang mampu mengatur waktu dengan efisien cenderung lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

7. Peningkatan Motivasi Karyawan

Karyawan yang merasa diakui dan didorong untuk berkembang ternyata memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan mereka. Ketika perusahaan memberikan peluang pengembangan, karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Motivasi yang tinggi ini mengarah pada produktivitas yang lebih baik dan kontribusi positif pada perusahaan.

8. Peningkatan Inovasi dalam Perusahaan

Bukan hanya karyawan, perusahaan pun mendapatkan manfaat dari pengembangan karier. Perusahaan yang terdiri dari individu dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam lebih berpotensi menghasilkan ide-ide inovatif. Pengembangan karier merangsang pemikiran kreatif dan solusi baru dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks. Dalam tim yang inklusif, karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi ide-ide baru yang dapat memicu inovasi.

9. Peningkatan Reputasi Perusahaan

Perusahaan yang peduli terhadap pengembangan karyawan cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata calon karyawan. Reputasi positif ini membantu perusahaan menarik talent yang berkualitas tinggi dan mampu memenangkan persaingan dalam merekrut tenaga kerja terbaik. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang pengembangan cenderung merekomendasikan perusahaan kepada rekan kerja mereka.

10. Peningkatan Keberlangsungan Perusahaan

Karyawan yang terus berkembang dinilai mampu memberikan kontribusi berharga terhadap pertumbuhan perusahaan. Mereka membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar, menjaga daya saing, dan menciptakan lingkungan yang berkelanjutan. Karyawan yang berkomitmen pada pengembangan diri mereka juga lebih mungkin untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan strategi bisnis baru.

H. Contoh Pengembangan Karier dalam Praktiknya

Besar sekali manfaat pengembangan karier bagi karyawan maupun perusahaan. Terdapat beberapa program pengembangan karier yang biasanya dipraktikkan di perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Pelatihan dan Kursus

Salah satu pendekatan yang umum dalam pengembangan karier adalah melalui program pelatihan dan kursus. Untuk contoh ini, perusahaan mempunyai dua opsi. Pertama, menyelenggarakan pelatihan internal yang difokuskan pada keterampilan khusus. Kedua, mengirimkan karyawan untuk mengikuti kursus eksternal yang relevan dengan bidang pekerjaan mereka.

Sebagai contoh, departemen pemasaran dapat mengadakan pelatihan internal tentang digital marketing yang efektif. Karyawan bisa belajar tentang strategi online, analisis data, dan pemanfaatan media sosial untuk mencapai target audiens dalam pelatihan tersebut.

2. *Mentoring dan Coaching*

Program mentoring dan coaching merupakan cara yang efektif untuk mendukung pengembangan karier karyawan. Dalam program ini, karyawan yang lebih berpengalaman bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi karyawan yang lebih junior. Mentoring tidak hanya membantu karyawan dalam menerima panduan dari yang lebih berpengalaman, tetapi juga menjalin ikatan antara generasi yang berbeda dalam perusahaan. Sebagai contoh, seorang direktur produksi yang memiliki pengalaman bertahun-tahun dapat menjadi mentor bagi seorang supervisor produksi yang baru saja bergabung dengan tim.

3. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah praktik di mana karyawan dipindahkan ke berbagai departemen atau fungsi dalam perusahaan. Program ini memberi mereka kesempatan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik tentang kegiatan operasional perusahaan dan berinteraksi dengan berbagai tim. Sebagai contoh, seorang manajer proyek dalam departemen teknologi informasi dapat dipindahkan sementara ke departemen layanan pelanggan. Dalam proses ini, mereka akan belajar bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, yang dapat memberikan wawasan yang berharga dalam mengelola proyek-proyek pada masa depan.

4. Proyek Khusus

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja pada proyek-proyek khusus yang menantang dapat menjadi cara yang efektif untuk mendorong pengembangan karier. Proyek khusus ini seringkali melibatkan kolaborasi lintas departemen dan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam menemukan solusi.

Sebagai contoh, tim teknologi dapat membentuk tim lintas departemen untuk mengembangkan solusi inovatif dalam mengatasi masalah tertentu. Proyek semacam ini tidak hanya meningkatkan keterampilan kolaborasi, tetapi juga memberikan kesempatan bagi

karyawan untuk menunjukkan kemampuan kepemimpinan dan pemecahan masalah mereka.

5. Konferensi dan Seminar

Terakhir, perusahaan bisa mengirimkan karyawan untuk mengikuti konferensi atau seminar dalam rangka mendukung pengembangan karier mereka. Konferensi dan seminar ini tidak hanya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang tren industri terbaru, tetapi juga memungkinkan mereka untuk berinteraksi dengan ahli dan profesional lainnya dalam bidang yang sama. Sebagai contoh, seorang ahli keuangan bisa menghadiri konferensi internasional tentang tren keuangan terbaru. Mereka dapat mempelajari strategi investasi baru dan perubahan dalam peraturan keuangan sekaligus menambah jaringan di acara seminar dan konferensi tersebut.

Kesimpulannya, pengembangan karier karyawan memberikan manfaat bagi pekerja di perusahaan Anda. Mereka bisa meningkatkan keterampilan dan kualifikasinya sehingga berpeluang mendapatkan promosi atau merasakan posisi pekerjaan lainnya. Tidak hanya itu, pengembangan karier juga dapat meningkatkan reputasi perusahaan serta menjaga keberlanjutannya pada masa depan.

A. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut (Bernardin & Russel, 2016), Prestasi adalah catatan tentang hasil–hasil yang diperoleh dari fungsi–fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut (Byars & Rue, 2004) prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas–tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Menurut (Sikula, 2011), Penilaian Prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Mangkunegara, pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Berdasarkan pengertian di atas, maka istilah prestasi kerja disamakan dengan kinerja. Menurut Mangkunegara, pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Nindyati, 2013) pemahaman tentang prestasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang bersifat multidimensional. Kemauan dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat terlihat dari prestasi kerjanya, dalam usaha penerapan konsep, gagasan, ide dengan efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi kemampuan ini bukan hanya pada kemampuan mengelola, tetapi memimpin dan mengaplikasikan semua kemampuan yang ada dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, prestasi kerja karyawan berarti prestasi atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai karyawan di perusahaan. Selain itu, prestasi kerja

dibatasi sebagai hasil dari perilaku kerja karyawan yang menunjang tercapainya *output* atau prestasi dan berkaitan dengan usaha untuk menyelesaikan

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi (karyawan/pekerja) untuk berbagai keperluan.

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini dimulai dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Selanjutnya dilanjutkan dengan observasi. Dengan dilakukan observasi berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Dengan kata lain, observasi yang jarang dilakukan dan observasi yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja dapat menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai dapat ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan. Suatu ancaman yang obyektif, sistematis dan menyeluruh kepada penilaian prestasi dapat menjadi suatu alat yang berguna bagi perusahaan. Bukan saja menjadi suatu alat untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menyeleksi karyawan untuk kenaikan pangkat atau gaji tetapi juga dipakai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para karyawan pada segala jenjang dari organisasi untuk meningkatkan prestasinya dan untuk perencanaan karyawan jangka panjang. Melalui penilaian prestasi, manajemen dapat memperlihatkan kepada karyawan bagaimana

pekerjaannya menempatkan diri dalam tujuan-tujuan perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Jika teori ini benar, berpikir melalui pekerjaan yaitu dapat membantu dalam pengembangan diri sendiri atau meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut (Ranupandojo & Husnan, 2000), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja.

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

3. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama

4. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

5. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja

7. Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai semaksimal mungkin.

1. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila dinilai melaksanakan tugas dengan baik.

2. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karir yang dinaikinya apabila melaksanakan tugasnya dengan baik.

3. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan atas dasar prestasi kerjanya.
4. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang besar.
5. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi (*feed back*).

B. Beberapa Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja (PPK) adalah “suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas erta dilakukan secara berkala”.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh French, PPK pada dasarnya merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja yang dilakukan secara formal. Menurut French, kajian kondisi kerja ini haruslah dikaitkan dengan standar kerja yang dibangun, baik itu standar proses kerja maupun standar hasil kerja. Dengan demikian sasaran yang menjadi obyek penilaian adalah kecakapan/kemampuan melaksanakan suatu tugas/pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap dalam menjalankan tugas, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas, ketegaran jasmani dan rohani di dalam menjalankan tugas, dan sebagainya.

Dalam organisasi, PPK dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Beberapa tujuan umum penggunaan PPK dalam organisasi industri maupun non industri adalah :

- Peningkatan imbalan (dengan sistem *merit*),
- *Feed back*/umpan balik bagi pegawai yang bersangkutan,
- Promosi,
- PHK atau pemberhentian sementara,
- Melihat potensi kinerja pegawai,
- Rencana suksesi,
- Transfer/pemindahan pegawai
- Perencanaan pengadaan tenaga kerja
- Pemberian bonus
- Perencanaan karier
- Evaluasi dan pengembangan Diklat
- Komunikasi intenal
- Kriteria untuk validasi prosedur suksesi
- Kontrol pengeluaran.

Secara garis besar terdapat dua Tujuan Utama PPK, yaitu :

1. Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi, mencakup :
 - *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka.
 - Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan. (De Beer, et al., 2013).
2. Pengembangan tujuan (*goal*) organisasi, mencakup :
 - Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang.
 - Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
 - Memotivasi pekerja
 - Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan.
 - Mendiagnosis problem individu dan organisasi.

C. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-Keputusan Penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.

5. **Perencanaan dan Pengembangan Karier**
Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. **Penyimpangan-Penyimpangan Proses *Staffing***
7. **Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.**
8. **Ketidak-akuratan Informasional**
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.
9. **Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan**
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
10. **Kesempatan Kerja yang Adil**
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
11. **Tantangan-Tantangan Eksternal**
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Pada umumnya orang akan berkecimpung dalam manajemen sumberdaya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan,

penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Tentu saja pelaksanaan penilaian prestasi itu sendiri harus benar agar informasi yang diperoleh juga benar.

D. Metode penilaian Prestasi kerja

Dalam menilai kinerja, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bias saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai.

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

Melalui metode ini manajer menilai dengan menggunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :

- *Rating scale* (skala penilaian)
Teknik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.
- *Checklist*
Metode ini dilakukan oleh atasan langsung yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.
- Metode peristiwa kritis
Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.
- Metode peninjauan lapangan
Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

- Tes dan observasi
Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.
 - Metode evaluasi kelompok
Terdiri dari tiga metode. Pertama, *metode ranking*, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, *Grading atau forced distribution*. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, *Point allocation method*, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.
2. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.
Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari :
- Penilaian diri
Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
 - Penilaian psikologis
Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan.
 - Teknik pusat penilaian
Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

- Pendekatan *management by objective*
Bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. Menurut Rivai, manajemen berdasarkan *Management By Objective* (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

Menurut (Rivai, 2009) ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain :

1. Sistem Penilaian (*rating system*)
Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.
2. Sistem Peringkat (*ranking system*)
Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.
3. Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

E. Aplikasi Penilaian Prestasi Kerja

Usaha yang dapat dilakukan pada permulaan pelaksanaan penilaian prestasi adalah sebagai berikut :

1. Mulailah dari tingkatan yang paling atas. Maksudnya penggunaan penilaian prestasi harus dimulai dari pimpinan yang paling tinggi, kemudian secara bertahap turun ke karyawan yang tingkatannya lebih rendah, sampai akhirnya ke tenaga pelaksana, sehingga tidak ada kesan bahwa atasan selalu dinomor satukan sehingga tidak perlu dinilai.
2. Untuk melihat apakah system penilaian yang disusun itu efektif dan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, perlu dilaksanakan penilaian di bagian tertentu lebih dulu sebagai *pilot project*. Apabila ternyata ada kekurangan, maka dapat diperbaiki terlebih dahulu untuk kemudian dilanjutkan ke bagian-bagian lainnya.
3. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya jangan tergesa-gesa, karena tidak semua karyawan/individu mudah begitu saja menerima perubahan-perubahan khususnya perubahan sikap. Dalam hal ini sebaiknya dilakukan persiapan-persiapan dan pemberitahuan terlebih dahulu (sosialisasi), kemudian berikan kesempatan untuk didiskusikan dengan masing-masing kepala bagian dan yang terakhir diusahakan agar tidak berkesan “memaksakan” penggunaan system penilaian prestasi tersebut kepada karyawan.
4. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya mempertimbangkan hubungan antara aktivitas dengan hasil, dimana:
 - Aktivitas menunjukkan bagaimana sasaran dicapai
 - Hasil menunjukkan sasaran apa yang telah dicapai

Dalam melakukan penilaian yang baik, diperlukan keseimbangan keduanya yaitu keseimbangan antara apa yang telah dicapai dengan

bagaimana cara mencapai hasil tersebut, *standard* yang ditetapkan harus disesuaikan dengan memberikan pengarahan tentang bagaimana caranya agar *standard*/hasil yang ditetapkan dapat dicapai.

F. Mekanisme pelaksanaan program penilaian prestasi SDM

1. Melaksanakan pengukuran dan membuat standard baku satuan hasil kerja dengan melaksanakan *workload analysis*, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam membandingkan *standard* hasil dengan hasil yang dicapai oleh karyawan.
2. Menetapkan dan menyepakati waktu penilaian dan frekuensi penilaian (misalkan; waktu penilaian 6 bulan dan dilakukan dalam 3 kali penilaian).
3. Diantara atasan dan bawahan menetapkan dan menyepakati aktivitas yang akan dilaksanakan dengan mengisi dan menandatangani *form management performance* sesuai dengan *job title* yang dipangku oleh karyawan tersebut dan selaras dengan target organisasi.
4. Atasan memonitor prestasi yang dicapai oleh bawahannya dengan menggunakan laporan kerja harian, dan diketahui oleh karyawan.
5. Meresumekan hasil akhir pada waktu tertentu (misalnya 6 bulan) atas prestasi yang dicapai oleh karyawan tersebut.
6. Memasukan data hasil penilaian ke dalam lembar penghitungan penilaian.
7. Memberikan kompensasi bagi yang berprestasi dan memberikan konseling bagi yang tidak berprestasi.

G. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Ruang lingkup penilaian dicakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disingkat 5W + 1H.

1. *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kejujuran, kesetiaan, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

2. *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena :

- Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.

- Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel yang bersangkutan.
 - Untuk memelihara potensi kerja.
 - Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
 - Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
 - Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan
Tempat penilaian dilakukan didalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.
- Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal
 - Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara pormal maupun informal.
4. *When* (kapan) penilaian dilakukan
- Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik
 - Informal : penilaian yang dilakukan terus menerus.
5. *Who* (siapa) yang akan dinilai
Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.
6. *How* (bagaimana) menilainya
Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.
Syarat – syarat penilai (*appraiser*) sebagai berikut :
- Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.
 - Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya pada atas benar atau salah (*right or wrong*), baik atau buruk, terhadap unsure-unsur yang dinilai sehingga unsure penilaiannya jujur,adil, dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).
 - Peneliti harus mngetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

- Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal, supaya mereka dapat melakukan tugasnya dengan baik.
- Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal informal dan penilai formal.

1. Penilai Informal

Penilai informal adalah penilai (*tanpa authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing – masing karyawan baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan. Hasil penilaian mereka sangat obyektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

2. Penilai Formal

Penilai formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan secara vertikal/horizontal, diberhentikan, atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal dibedakan atas penilaian individu dan penilaian kolektif.

➤ Penilaian Individual

Penilaian individual adalah seorang atasan langsung secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya, apakah baik, sedang, atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan/ditandatangani. Jika hasil penilaian oleh atasan langsung tidak dapat diterima, hasil penilaian tadi harus diulang atas anjuran atasan langsung penilai tersebut. Baru setelah itu, ditandatangani oleh atasan langsung penilai. Jadi karyawan yang dinilai dapat mengajukan keberatannya atas nilai dirinya kepada atasan langsung penilai pertama untuk ditinjau kembali.

➤ Penilaian Kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim/kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan

menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut. Penilaian semacam ini terjadi karena ada organisasi yang mempunyai pimpinan kolektif/presidium atau atasan karyawan yang akan dinilai terdiri dari beberapa orang. Hasilnya akan lebih obyektif sebab nilai akhir merupakan rata – rata dari penilai yang kolektif tersebut. Pada dasarnya siapa pun yang melaksanakan penilaian prestasi karyawan bukanlah merupakan masalah penting. Yang terpenting adalah proses penilaian, hasil penilaian yang obyektif, dan adanya tindakan selanjutnya dari penilai untuk karyawan yang dinilai itu.

H. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Ada banyak metode untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, namun tidak ada satupun metode yang dapat diberlakukan secara umum. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan sendiri-sendiri. Jadi kuncinya adalah mengenali keterbatasan metode yang dipergunakan perusahaan dan mengolahnya sebisa mungkin. Kadang-kadang, pendekatan baru yang lebih rumit terhadap penilaian prestasi kerja ternyata lebih buruk dari yang lebih sederhana. Metode penilaian Prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode *modern*, yaitu sebagai berikut :

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah *Rating scale*, *employee comparison*, *Check list*, *Freeform essay*, dan *critical incident*.

➤ *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya

➤ *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan

pekerja lainnya. Metode ini terbagi atas: *Alternation Ranking*, *Paired Comparison*, dan *Porced Comparison*

❖ *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (*ranking*) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

❖ *Paired Comparison*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

❖ *Porced Comparison*

Metode ini sama dengan *Paired Comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan saksama. Kategori untuk prestasi karya karyawan misalnya adalah *baik sekali*, *memuaskan*, dan *kurang memuaskan* yang masing – masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari setiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi yang jelas.

➤ *Check list*

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat – kalimat atau kata – kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

➤ *Freeform essay*

Caranya adalah seorang penilai diharuskan membuat karangan yang isinya berupa persepsi tentang pegawai yang dinilai, karangan tersebut kemudian diberikan kepada penilai

lain untuk ditanggapi dan dinilai terhadap pegawai yang bersangkutan dengan menggunakan karangan tersebut sebagai dasarnya.

➤ *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya, misalnya mengenai inisiatif, kerja sama dan keselamatan.

2. Metode *Modern*

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: *assessment centre*, *management by Objective (MBO=MBS)*, dan *Human asset accounting*

➤ *Assesment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/Kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain – lain. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata – rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim. Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian dan lain sebagainya. Metode *assessment centre* ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.

➤ *Management by Objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan

kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Ciri-ciri MBO atau MBS adalah:

- ❖ Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
- ❖ Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
- ❖ Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- ❖ Menekankan pada hasil yang hendak dicapai.

➤ *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

I. Kendala-kendala dalam Penilaian Prestasi Kerja

1. Prasangka Pribadi

Faktor – faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab – sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

2. Efek Halo

Efek halo Merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (*Like or Dislike*) bukan atas dasar fisis pikir (*right or wrong*). Penilai juga cenderung memberikan nilai baik jika ia mengetahui salah satu sifat yang baik dari karyawan. Sebaliknya penilai cenderung akan memberikan nilai kurang jika penilai mengetahui

suatu sifat yang kurang baik dari karyawan yang dinilai Kesalahan kecenderungan Terpusat Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

3. Pengaruh Kesan Pribadi

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

4. Masalah Bias

Perbedaan individual diantara orang-orang yang dinilai dalam kaitannya dengan hal-hal seperti umur,ras, dan jenis kelamin mempengaruhi nilai yang mereka peroleh, yang sering kali cukup jauh menyimpang dari prestasi mereka yang sesungguhnya. Ras dan jenis kelamin pegawai dapat mempengaruhi hasil pengharkatan, meskipun disini bias yang terjadi tidak selalu harus dikaitkan dengan soal minoritas atau wanita, seperti demikian halnya dengan karyawan berusia tua.

5. Kendala-kendala lainnya :

Pemilihan Metode Terbaik : hingga saat ini tidak satupun dari metode penilaian prestasi di atas dikatakan sebagai yang *terbaik* untuk semua kondisi dan sitasi organisasi. Kondisi dan situasi yang berbeda menghendaki metode dan sistem yang berbeda. Menurut French, metode PPK yang terbaik tergantung pada :

- Pendekatan pada metode penilaian pada pekerjaan yang akan dinilai.
- Variasi faktor organisasi yang dapat menolong mengimplementasikan program penilaian (Iklim organisasi, *training* prosedur penilaian, dan lain-lain).
- Kesalahan Penilaian.
Penilaian yang benar dan dapat dipercaya terutama penting di dalam menggunakan *kesempatan yang sama* pada pekerja untuk mendapatkan petunjuk pelaksanaan (juklak) atau *guidelines* kerja. Sayangnya *supervisor* dapat membuat kesalahan yang mengakibatkan peniaian menjadi kurang benar dan kurang dapat dipercaya.

Kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai berkaitan dengan faktor *manusia*, dimana penilai tidak dapat terlepas dari unsur subyektif dalam manusia. Kesalahan tersebut di antaranya adalah :

1. *Halo Effect* dan *Horn Effect*

Pewawancara dapat melakukan kesalahan yang disebut dengan *halo effect* dan *horn effect*. Kesalahan tersebut juga dapat dilakukan oleh penilai. Kesalahan *halo effect* sangat dimungkinkan bila penilai terpesona oleh perilaku pegawai seperti penampilan atau kepribadiannya. Kekaguman ini dapat menutup mata penilai terhadap kelemahan pegawai yang lain. Sebaliknya bila pegawai membuat kesalahan kecil namun membekas di hati penilai, maka bisa jadi nilai yang didapat hasilnya buruk meskipun sesungguhnya ia memiliki prestasi lebih.

2. Kecenderungan menilai rata-rata cukup atau menengah

Kebanyakan penilai kurang berani mencantumkan nilai yang rendah atau yang tinggi. Sikap ini merupakan cerminan sebagaimana umumnya masyarakat dalam menilai. Penilaian yang tinggi dikhawatirkan akan menjadikan pegawai sombong dan lupa diri, sebaliknya penilaian yang rendah dikhawatirkan dapat menjatuhkan mental pegawai. Karenanya seringkali penilai mencantumkan nilai rata-rata atau nilai tengah.

3. Karena “kemurahan hati”

Subyektivitas lainnya adalah kemurahan hati. Banyak penilai tidak tega mencatumkan nilai sebenarnya. Seringkali panilai mencantumkan nilai *katrol* sebagai kemurahan hati. Ketidakberanian mencantumkan nilai rendah selain karena khawatir akan menjatuhkan mental pegawai, juga karena penilai khawatir disalahkan oleh organisasi. Karena bisa jadi rendahnya nilai bukan semata-mata kesalahan pegawai tapi karena kesalahan panilai dalam menilai (tidak *valid* dan tidak *reliable*) atau penetapan target yang salah.

J. Prinsip-Prinsip Dasar Penilaian Prestasi Kerja

1. Penilaian Prestasi Kerja harus dilaksanakan secara konsisten, termasuk prosedur dan peraturan kerja yang ada di dalam aktivitas perusahaan harus jelas.

2. Diperlukan adanya analisis pekerjaan yang berkesinambungan untuk menjamin bahwa uraian pekerjaan tetap *up to date*, serta program kerja yang jelas. Hal ini penting agar pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan lebih akurat dan obyektif.
3. Penilaian Prestasi Kerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara terus menerus sepanjang tahun. Maksudnya adalah para atasan harus terus memonitor prestasi karyawannya, jangan dilakukan sesaat hanya untuk tujuan tertentu saja.
4. Agar terjaga tingkat obyektifitas yang tinggi, maka penilaian sebaiknya dilakukan secara jujur melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.
5. Semua manajer diharapkan dapat terlibat dalam prosedur dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja (*every manager is human resources manager*).

Elemen-elemen Sistem Penilaian adalah sebagai berikut :

1. Kriteria-kriteria yang tepat; berhubungan dengan pelaksanaan kerja.
 2. Ukuran-ukuran baku criteria yang digunakan
 3. Umpan balik yang berimbang.
- Ukuran-ukuran Penilaian meliputi :
1. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur.
 2. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*).
 3. Perlu adanya standard pelaksanaan kerja (*performance standards*).

K. Metoda Penilaian Prestasi Kerja

Metoda yang digunakan adalah metoda penilaian *Management by Objectives* dengan menerapkan teknik *Performance Objectives*, dimana penilaiannya didasarkan pada target dan atau sasaran fungsi organisasi yang disepakati antara atasan dan bawahan melalui pendelegasian aktivitas/pekerjaan, yang selanjutnya dimonitor dan dicatat hasil prestasi kerja se hari-hari, dan pada akhirnya disimpulkan pada waktu yang telah ditentukan untuk mendapatkan hasil akhir pencapaian prestasi kerja.

Pada prinsipnya *Performance Objectives* itu diterapkan dengan harapan semua aktivitas yang dilakukan karyawan menjadi dinamis, penuh tantangan dan selalu berorientasi pada penyempurnaan dan pengembangan. Dengan demikian agar *Performance Objectives* yang dibuat tersebut dapat

diukur, realistis, selaras dengan sasaran organisasi, penuh tantangan, dan dapat dicapai, maka dapat memanfaatkan sumber-sumber penting, seperti :

- Inputan karyawan
- Uraian Pekerjaan
- Faktor-faktor pelaksanaan kerja
- Rencana organisasi, divisi/*department*, tujuan, serta strategi.
- Diskusi dengan para manajer dan pelanggan.
- Permasalahan yang terjadi pada organisasi dan kesempatan yang ada.

Management by Objectives akan mengindikasikan hasil akhir penilaian *Performance Objectives* dari aktivitas yang dilaksanakan untuk setiap individu karyawan. Dengan demikian agar *Performance Objectives* yang ditentukan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan, maka harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Memfokuskan pada *specific results* yang akan dicapai; dalam arti aktivitas / pekerjaan yang dilaksanakan harus memiliki batasan-batasan yang jelas yang akan digunakan sebagai pedoman bagi karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Harus *significant*; *Performance Objectives* harus dibuat tidak semena-mena yang dapat merintangi karyawan untuk dapat mengembangkan hasil kerja yang dicapai, bahkan *Performance Objectives* harus dipandang oleh seluruh karyawan sebagai sesuatu yang sangat penting karena hal ini akan menggiring mereka untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan pribadi dan tujuan strategis perusahaan.
3. Realistis ; Dalam arti harus mempertimbangkan segala aspek yang ada di dalam perusahaan seperti; kekuatan sumber daya manusia yang dimiliki, kekuatan finansial yang mendukung pencapaian hasil, keadaan persaingan usaha, dukungan manajemen, dan lain-lain. Sehingga kesalahan di dalam menentukan *performance objectives* akan berakibat kekacauan di dalam kegiatan perusahaan terutama pada menurunnya tingkat produktifitas kerja karyawan dalam jangka panjang dapat dihindari.
4. Bersifat spesifik dan dapat diukur; Seperti yang telah dijelaskan pada karakteristik pertama di atas, maka *performance objectives* harus bersifat spesifik dan dapat diukur untuk menentukan nilai dari prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan, dengan menyepakati dan

- menentukan satuan-satuan faktor penilaian yang terukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
5. Kejelasan prioritas; Beban tugas yang harus dijalankan pada periode berikutnya tidak hanya mengetahui hal-hal apa saja yang diharapkan oleh perusahaan atas tugasnya itu. Sehingga karyawan yang bersangkutan dapat mengambil keputusan untuk mencapai tujuan dari tugas tersebut. Hal ini perlu dilakukan karena *performance objectives* yang harus dijalankan oleh karyawan memiliki jenis dan jumlah yang cukup banyak. Oleh karena itu setiap karyawan harus mengetahui secara pasti atas prioritas dan bobot dari setiap *performance objectives* yang dibebankan pada karyawan.
 6. Menggunakan ungkapan-ungkapan yang jelas; Pada saat kita menuangkan pernyataan-pernyataan di dalam *performance objectives* harus menggunakan kalimat dan kata-kata yang sangat jelas supaya hasil kerja yang dicapai dapat diukur dan dipertanggung-jawabkan. Oleh sebab itu unsur kata-kata yang ada di dalam *performance objectives* sebaiknya mempertimbangkan 4 elemen dasar yaitu:
 - Menggunakan kata kerja aktif.
 - Mencerminkan target hasil yang harus dicapai.
 - Mencerminkan batas waktu yang harus diselesaikan.
 - satuan *standard* yang berlaku di perusahaan.
 7. Harus sesuai dengan tujuan (target/sasaran) organisasi, divisi atau departemen; Penentuan *performance objectives* harus dapat disesuaikan dengan tujuan departemen dan tujuan perusahaan, karena tujuan ini akan dapat dicapai apabila tujuan masing-masing pihak yang berkepentingan dapat sejalan. Namun perlu ditegaskan bahwa penjabaran tujuan perusahaan juga perlu dukungan data yang menggambarkan kondisi internal perusahaan, sehingga rumusan yang dibentuk tidak menyimpang dari kenyataan yang ada. Oleh karena itu *performance objectives* mempunyai hubungan yang erat dengan kekuatan seluruh sumber daya yang ada di dalam perusahaan.

L. Mendefinisikan *Performance Factors*

Performance Factors secara bebas dapat didefinisikan sebagai suatu cara karyawan melakukan semua tugas-tugas yang menjadi tanggung

jawabnya untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan. Sehingga *Performance Factors* menggambarkan bagaimana pekerjaan tersebut dapat dilakukan. Dengan demikian *Performance Factors* memiliki nilai-nilai yang meliputi :

1. Melengkapi para manajer dan karyawan dengan definisi yang konsisten dari kualitas *performance* yang dicapai.
Didalam *Performance Factors* tidak hanya menentukan *standard* hasil kerja yang digunakan untuk mengevaluasi prestasi karyawan, tetapi *Performance Factors* juga dapat menunjukkan kepada karyawan mengenai apa yang ingin dicapai di dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga konteks dari *Performance Factors* adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.
2. Memperkuat *Core Values* dari organisasi.
Performance Factors dapat dijadikan sebagai cara organisasi untuk menyatakan bahwa nilai-nilai yang ada di dalam organisasi (yang dijabarkan dalam *Performance Factors*) ini harus dijalankan oleh para karyawan. Sehingga *Performance Factors* tersebut dapat dijadikan sebagai pernyataan misi di dalam menyatukan karyawan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan.
3. Sebagai alat konseling untuk meningkatkan *performance* di masa yang akan datang.
Para Manajer dalam hal ini harus mengetahui *performance objectives* yang dicapai oleh karyawannya, sehingga dengan konseling yang dilakukan manajer untuk melihat *Performance Factors* dibandingkan dengan hasil yang dicapai pada akhirnya dapat meningkatkan *performance* yang lebih baik pada periode yang akan datang.
4. Mendukung efektifitas *performance* karyawan dan *performance* organisasi secara keseluruhan.
5. Nilai-nilai yang berkembang di dalam *performance factors* terlihat jelas mengenai tanggung jawab karyawan untuk mencapai *performance* yang lebih baik. Sehingga karyawan akan memfokuskan aktivitas yang dilakukan kearah pencapaian *performance objectives* individu atau departemen dimana secara totalitas usaha-usaha yang dilakukan tersebut akan mencapai *performance* organisasi. Dengan demikian fungsi *performance*

factors menjadi berarti untuk mendukung pencapaian *performance* yang lebih baik.

Sebagai pedoman tambahan untuk menentukan *performance factors* maka faktor-faktor yang masuk dalam ke dalam faktor-faktor yang akan dinilai harus mencakup 3 hal, yaitu :

- Spesifik.
- Relevan terhadap pekerjaan.
- Dapat diukur.

Agar penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan secara objektif, maka dalam proses penilaian prestasi didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu, misalkan :

Kriteria Penilaian yang berhubungan kepribadian meliputi :

- Kerjasama
- Loyalitas
- Integritas, dan lain-lain

Kriteria Penilaian yang berhubungan dengan pekerjaan

- Ketepatan waktu penyelesaian
- Pemenuhan *standard* kualitas tertentu.
- Hemat biaya, dan lain-lain.

Dalam menentukan kriteria yang baik, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, antara lain yaitu :

1. Penetapan kriteria harus sesuai dengan tahapan pekerjaan yang dilakukan untuk masing-masing pekerjaan.
2. Perlu adanya penjabaran lebih lanjut dari kriteria-kriteria yang dinilai, agar penilai mengerti apa yang dinilai.
3. Kriteria penilaian sebaiknya dilengkapi dengan kategori penilaiannya.
4. Perlu penjelasan dari masing-masing kategori penilaian.

Menurut (Mondy & Noe, 2016), metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut :

1. *Rating Scales (Skala Rating)*

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam satu skala. Skala itu dibagi tujuh atau lima kategori karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif. Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan di dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja.

2. *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis)
 Dengan metode ini, penilaian melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya.
3. *Essay*
 Dengan menggunakan metode ini penilaian menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan.
4. *Work Standards* (Standar Kerja)
 Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha normal.
5. *Ranking*
 Dengan metode ini penilaian sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik.
6. *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan)
 Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan kedalam lima kategori yaitu dari kategori yang paling baik (10%), kemudian baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%) dan sisanya (10%). Di bawah ini merupakan contoh formulir penilaian dengan Metode *Forced Distribution*.
7. *Forced-choice and Weighted Checklist performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang)
 Laporan memerlukan penilaian untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya.
8. *Behaviorally anchored Scales*
 Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam bekerja.
9. Metode Pendekatan *Management By objective* (MBO)
 Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu, dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Usaha yang dapat dilakukan pada permulaan pelaksanaan penilaian prestasi adalah sebagai berikut :

- Mulailah dari tingkatan yang paling atas. Maksudnya penggunaan penilaian prestasi harus dimulai dari pimpinan yang paling tinggi, kemudian secara bertahap turun ke karyawan yang tingkatannya lebih rendah, sampai akhirnya ke tenaga pelaksana, sehingga tidak ada kesan bahwa atasan selalu dinomor satukan sehingga tidak perlu dinilai.
- Untuk melihat apakah system penilaian yang disusun itu efektif dan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, perlu dilaksanakan penilaian di bagian tertentu lebih dulu sebagai pilot project. Apabila ternyata ada kekurangan, maka dapat diperbaiki terlebih dahulu untuk kemudian dilanjutkan ke bagian-bagian lainnya.
- Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya jangan tergesa-gesa, karena tidak semua karyawan/individu mudah begitu saja menerima perubahan-perubahan khususnya perubahan sikap. Dalam hal ini sebaiknya dilakukan persiapan-persiapan dan pemberitahuan terlebih dahulu (sosialisasi), kemudian berikan kesempatan untuk didiskusikan dengan masing-masing kepala bagian dan yang terakhir diusahakan agar tidak berkesan “memaksakan” penggunaan system penilaian prestasi tersebut kepada karyawan.
- Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya mempertimbangkan hubungan antara aktivitas dengan hasil, dimana :
 - ❖ Aktivitas menunjukkan bagaimana sasaran dicapai
 - ❖ Hasil menunjukkan sasaran apa yang telah dicapai

Dalam melakukan penilaian yang baik, diperlukan keseimbangan keduanya yaitu keseimbangan antara apa yang telah dicapai dengan bagaimana cara mencapai hasil tersebut, standard yang ditetapkan harus disesuaikan dengan memberikan pengarahan tentang bagaimana caranya agar standard/hasil yang ditetapkan dapat dicapai.

Mekanisme pelaksanaan program penilaian prestasi SDM yaitu :

1. Melaksanakan pengukuran dan membuat standard baku satuan hasil kerja dengan melaksanakan *workload analysis*, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam membandingkan antara standard hasil dengan hasil yang dicapai oleh karyawan.

2. Menetapkan dan menyepakati waktu penilaian dan frekuensi penilaian (misalkan; waktu penilaian 6 bulan dan dilakukan dalam 3 kali penilaian).
3. Diantara atasan dan bawahan menetapkan dan menyepakati aktivitas yang akan dilaksanakan dengan mengisi dan menandatangani form management performance sesuai dengan job title yang dipangku oleh karyawan tersebut dan selaras dengan target organisasi.
4. Atasan memonitor prestasi yang dicapai oleh bawahannya dengan menggunakan laporan kerja harian, dan diketahui oleh karyawan.
5. Meresumekan hasil akhir pada waktu tertentu (misalnya 6 bulan) atas prestasi yang dicapai oleh karyawan tersebut.
6. Memasukan data hasil penilaian ke dalam lembar penghitungan penilaian.
7. Memberikan kompensasi bagi yang berprestasi dan memberikan konseling bagi yang tidak berprestasi.

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah bagian dari hak seorang karyawan ketika bekerja di sebuah perusahaan. Pengetahuan tentang istilah ini menjadi hal yang sangat penting bagi setiap pekerja maupun perusahaan.

Dengan pemahaman yang tepat tentang apa itu kompensasi dari kedua belah pihak, hubungan yang harmonis antara pekerja dengan pihak pemberi kerja pun dapat tetap terjaga.

Ada banyak istilah yang kerap digunakan untuk menyebut kompensasi, seperti pesangon, ganti rugi, kerugian pembayaran, remunerasi, maupun imbalan. Dalam pengertiannya secara umum, imbalan tersebut didapatkan oleh seorang pekerja dari perusahaan setelah menjalankan kewajibannya sebagai seorang karyawan. Untuk bisa lebih memahami pengertian kompensasi, berikut ini beberapa definisinya menurut para ahli:

1. Menurut (Sunyoto, 1991): konsep kompensasi adalah merujuk kepada sesuatu yang luas, berupa imbalan finansial, jasa-jasa berwujud, maupun tujuan yang didapatkan pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan.
2. Menurut (Nitisemito, 2016): arti kompensasi adalah merujuk pada balas jasa oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai menggunakan uang. Dalam praktiknya, pemberian uang kompensasi cenderung bersifat secara tetap.
3. Menurut (Dessler, 2018): dana kompensasi adalah bentuk imbalan atau pembayaran yang merupakan imbas dari relasi kepegawaian antara perusahaan dengan karyawannya.

B. Fungsi Uang Kompensasi Dalam Perusahaan

Seorang pengusaha wajib memberikan uang kompensasi kepada karyawannya karena itu mempunyai berbagai tujuan yang baik. Beberapa tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan peraturan ketenagakerjaan
Pemberian imbalan kepada pegawai merupakan wujud kepatuhan seorang pengusaha terhadap aturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. UU Nomor 2 tentang Cipta Kerja Tahun 2020 menyebutkan kewajiban perusahaan dalam pemberian kompensasi PKWT maupun PKWTT.
2. Stimulasi pertumbuhan perusahaan
Uang kompensasi PKWT dan PKWTT menjadi bagian penting yang berguna mendorong pertumbuhan perusahaan. Apalagi, dengan adanya *compensation* tersebut, perusahaan dapat menarik talenta berkualitas dan meningkatkan citra perusahaan.
3. Kepuasan pekerjaan
Remunerasi membuat karyawan jadi lebih betah bekerja. Bahkan, pemberiannya sangat berpengaruh pada level *turnover*. Perusahaan yang memberikan remunerasi tinggi mempunyai level kepuasan pekerjaan lebih baik dibandingkan perusahaan yang memberikan imbalan rendah kepada para karyawannya.
4. Serikat buruh
Pemberian kompensasi karyawan kontrak (PKWT) maupun tetap (PKWTT) mempunyai kaitan erat dengan peran serikat pekerja buruh tersebut. Apalagi, serikat buruh memiliki hak dalam melakukan tuntutan pemberian tunjangan dalam setiap perjanjian kerja.
5. Pembentukan disiplin kerja
Imbalan oleh perusahaan kepada pegawai juga menjadi sarana dalam menciptakan situasi kerja yang disiplin. Kompensasi dari perusahaan yang ditentukan oleh *performance* karyawan adalah contoh dari penerapannya.
6. Pembentukan hubungan kerja yang baik
Pemberian imbalan oleh perusahaan kepada pekerja buruh mendorong adanya relasi yang baik di antara kedua belah pihak. Karyawan akan menunjukkan niatan kerja yang positif sehubungan dengan besaran imbalan yang mereka dapatkan dari perusahaan.

7. Pemicu semangat
Karyawan yang mendapatkan imbalan dari perusahaan bisa memiliki motivasi kerja lebih baik. Mereka pun jadi lebih giat dan bersemangat dalam menyelesaikan berbagai tugasnya di tempat kerja. Situasinya akan berbeda ketika perusahaan memberikan imbalan yang minim kepada para pegawai. Pasalnya, pegawai bisa jadi akan memiliki kecenderungan untuk bekerja semau mereka sendiri dan jauh dari standar yang ditetapkan pihak perusahaan.
8. Penghargaan atas prestasi karyawan
Penerapan sistem kompensasi yang baik dapat menjadi bentuk penghargaan atas kinerja pegawai. Apalagi, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sangatlah besar. Para karyawan berlomba-lomba untuk menunjukkan performa yang positif di tempat kerja biar mendapatkan insentif tambahan dari perusahaan.

C. Bentuk Kompensasi Dari Perusahaan

Perusahaan melakukan manajemen kompensasi dengan memberikannya kepada karyawan dalam berbagai bentuk, di antaranya adalah:

1. Fasilitas
Pemberian fasilitas oleh perusahaan termasuk salah satu bentuk pemberian imbalan. Fasilitas tersebut bisa berbagai macam, seperti sarana transportasi, tempat kerja yang nyaman, tempat tinggal, serta sarana pendukung lainnya.
2. Gaji
Bentuk imbalan yang paling umum dalam relasi kerja adalah gaji. Karyawan akan memperoleh pembayaran secara rutin untuk setiap pekerjaan yang mereka lakukan.
3. Insentif atau bonus
Kompensasi dari perusahaan yang ditentukan oleh *performance* karyawan adalah bentuk *compensation* yang berupa bonus atau insentif. Tujuannya agar karyawan lebih giat bekerja.
4. Tunjangan
Ada pula pemberian imbalan dari perusahaan yang berupa tunjangan. Contoh kompensasi yang diberikan perusahaan

berupa tunjangan di antaranya adalah uang makan siang, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya (THR), tunjangan kesehatan asuransi ketenagakerjaan, serta tunjangan keluarga.

D. Jenis-Jenis Kompensasi Dari Perusahaan

Kompensasi adalah jenis imbalan yang bisa kamu temukan dalam berbagai macam, di antaranya:

1. Kompensasi langsung

Bentuk yang pertama adalah uang kompensasi finansial secara langsung. Pemberiannya dilakukan berupa bentuk uang yang diterima secara langsung oleh karyawan. Contohnya adalah komisi, gaji, bonus, serta tunjangan.

2. Kompensasi tidak langsung

Ada pula jenis kompensasi yang pemberiannya dilakukan tidak secara langsung kepada karyawan tetapi manfaatnya bisa mereka dapatkan. Contohnya pemberian kompensasi seperti premi asuransi (asuransi kesehatan), tunjangan internet, makan siang gratis, dan lain-lain.

3. Kompensasi non finansial

Kamu bisa juga memperoleh kompensasi non finansial yang bentuknya bisa beragam. Jenis kompensasi ini di antaranya adalah jatah cuti, sistem jam kerja yang fleksibel, pelatihan, serta skema jenjang karier yang jelas.

E. Unsur-Unsur Kompensasi Dalam Perusahaan

Pengusaha wajib memberikan uang kompensasi kepada para karyawan mereka dengan memperhatikan berbagai unsur berikut, meliputi:

1. Kapasitas perusahaan

Salah satu indikator wajib memberikan uang kompensasi adalah kemampuan dan kapasitas perusahaan. Perusahaan dengan tingkat keuntungan tinggi mampu memberikan remunerasi dengan jumlah lebih banyak dibandingkan perusahaan yang tengah dalam kondisi merugi.

2. Standar kesejahteraan

Aspek selanjutnya adalah standar kesejahteraan di lokasi tempat bekerja karyawan. Oleh karena itu, gaji yang didapatkan karyawan di kota besar memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan upah

pegawai di kota kecil. Di Indonesia, kamu bisa mengenal pemberlakuan standar UMK serta UMP di masing-masing wilayah.

3. Evaluasi gaji

Pengusaha wajib memberikan uang pesangon maupun imbalan kepada karyawan dengan mempertimbangkan hasil evaluasi gaji. Dalam hal ini, evaluasi gaji mencakup berbagai aspek yang termasuk di antaranya adalah tingkat loyalitas, performa kerja, kontribusi karyawan, serta jabatan.

4. Sistem kompensasi

Setiap perusahaan menerapkan sistem pemberian imbalan dengan cara hitung tersendiri. Dengan begitu, nilai imbalan yang didapatkan bisa berbeda-beda bergantung indikator penilaiannya. Indikator kompensasi tersebut bisa berupa performa kerja, durasi kerja karyawan, maupun sikap mereka selama bekerja.

5. Jumlah uang kompensasi di perusahaan lain

Remunerasi perusahaan dapat pula dipengaruhi oleh sistem kompensasi di perusahaan lain. Tujuannya, biar karyawan betah dan tak mempunyai keinginan untuk pindah kerja ke tempat lain.

6. Peraturan yang berlaku

Unsur yang terakhir adalah peraturan yang berlaku. Di Indonesia, perhitungan kompensasi PKWT maupun PKWTT diatur dalam UU Cipta Kerja.

F. Hak Kompensasi PKWT (Karyawan Kontrak)

Aturan perundang-undangan di Indonesia mengatur secara jelas kewajiban perusahaan dalam memberikan imbalan kepada setiap pegawai. Kewajiban tersebut berlaku secara menyeluruh, termasuk kepada karyawan perjanjian kerja waktu terbatas (PKWT) atau yang biasa disebut karyawan kontrak. Terkait dengan pemberian uang kompensasi karyawan kontrak (PKWT), ada beberapa hal penting yang perlu kamu ketahui, yakni:

1. Apa itu perjanjian kerja waktu tertentu dan karyawan PKWT?

Pengertian tentang PKWT tertuang secara jelas dalam PP Nomor 35 tahun 2021. Aturan tersebut menyebutkan kalau PKWT merupakan jenis perjanjian kerja yang dilakukan dengan berdasarkan pada jangka waktu maupun pekerjaan yang bersifat terbatas. Dalam aturannya, pemerintah menyebutkan kalau durasi kontrak kerja dalam PKWT maksimal adalah 5 tahun. Selanjutnya, ketika kontrak

kerja sudah habis, perusahaan dapat melakukan perpanjangan kontrak, mengakhiri kerjasama, atau mengalihkan status karyawan PKWT menjadi PKWTT atau karyawan tetap. Berkaitan dengan status PKWT, aturan perundang-undangan di Indonesia tidak memperbolehkan adanya masa percobaan. Kalau perusahaan menerapkan aturan masa percobaan, maka secara otomatis hal tersebut akan dimasukkan dalam kontrak PKWT.

2. Dasar hukum pemberian kompensasi PKWT

Ada berbagai landasan hukum yang menjadi dasar dalam pemberian imbalan untuk karyawan kontrak, di antaranya:

- Pasal 1321 KUH Perdata yang menyebutkan kalau setiap jenis perjanjian tidak boleh memiliki pertentangan dengan aturan perundang-undangan
- Pasal 61A UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja menyebutkan kewajiban pengusaha untuk memberikan imbalan saat PKWT berakhir
- Pasal 15 (3) Peraturan Pemerintah Nomor 35 tahun 2021 menyebutkan, pemberian imbalan berlaku setidaknya bagi karyawan yang telah bekerja minimal 1 bulan secara terus-menerus.

3. Besaran Uang Kompensasi PKWT

Aturan perundang-undangan di Indonesia secara khusus mengatur perhitungan kompensasi PKWT saat berakhirnya masa kontrak kerja. Perusahaan pun mempunyai kewajiban untuk menyerahkan imbalan tersebut saat kontrak kerja karyawan berakhir. Ada beberapa faktor yang berpengaruh pada besaran nilai imbalan yang diterima oleh karyawan PKWT, yaitu:

- Gaji
- Tunjangan
- Masa kerja

4. Cara Menghitung Uang Kompensasi PKWT

Rumus perhitungan imbalan PKWT dapat kamu lihat pada PP Nomor 35 tahun 2021. Cara perhitungannya bisa kamu lakukan sebagai berikut:

Imbalan PKWT = (Masa kerja / 12) x upah selama 1 bulan

Ada catatan tersendiri berkaitan dengan upah yang menjadi perhitungan untuk imbalan bagi karyawan PKWT, yaitu:

- Kalau upah dalam jangka 1 bulan berupa penghasilan pokok + tunjangan tetap, maka perhitungannya dilakukan dengan menggunakan jumlah total penghasilan yang didapatkan.
- Kalau karyawan mendapatkan gajinya tanpa ada tunjangan, maka cara menghitung imbalannya adalah dengan memasukkan penghasilan tanpa tunjangan tersebut.
- Jika karyawan mendapatkan upah berupa penghasilan pokok dengan tunjangan tidak tetap, maka dasar perhitungan imbalannya hanya menggunakan pendapatan pokok.

G. Besaran Dan Waktu Pemberian Uang Kompensasi

Selanjutnya, kamu juga perlu memahami waktu pemberian imbalan oleh perusahaan kepada karyawan, yaitu:

1. Kompensasi PHK

Ketika perusahaan melakukan keputusan hubungan kerja atau PHK, maka karyawan berhak menerima imbalan yang kerap disebut dengan istilah pesangon. Besaran uang pesangon yang mereka terima bergantung dengan masa kerjanya. Berikut adalah penjelasannya:

- Karyawan dengan masa kerja 1 sampai 7 tahun, maka perhitungan pesangon yang mereka dapatkan sesuai dengan aturan perhitungan imbalan untuk karyawan PKWT. Artinya, karyawan hanya akan mendapatkan pesangon berupa 1 bulan upah kerja.
- Untuk karyawan yang bekerja dengan durasi paling lama 8 tahun atau lebih, berhak mendapatkan pesangon dengan nilai 9 bulan dari penghasilan.

Tak hanya pesangon. UU Cipta Kerja juga mengatur terkait pemberian uang penghargaan bagi karyawan yang mempunyai masa kerja mulai dari 3 tahun sampai maksimal 24 tahun. Pemberian uang penghargaan mempunyai nominal paling kecil adalah 2 bulan dari penghasilan dan paling besar adalah 10 bulan dari upah kerja. Sebagai tambahan, keluarga dari karyawan yang meninggal dunia juga memiliki hak untuk menerima imbalan lainnya yang berupa:

- Cuti tahunan statusnya masih belum dimanfaatkan serta belum gugur.

- Pengeluaran untuk biaya perjalanan pulang bagi pegawai serta keluarganya ke lokasi tempat diterima karyawan bekerja.
 - Hal lain yang penetapannya tercantum dalam perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, maupun peraturan perusahaan.
2. Kompensasi meninggal dunia
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 juga mengatur terkait ketentuan imbalan atau pesangon bagi karyawan yang meninggal dunia. Pemberian pesangon bagi karyawan yang meninggal dunia tak jauh berbeda dengan pesangon karyawan PHK. Perusahaan wajib memberikan hak karyawan yang meninggal dunia berupa:
- Pesangon
 - Uang penghargaan
 - Uang penggantian atas hak yang seharusnya diterima karyawan meninggal dunia
3. Kompensasi habis kontrak
- Karyawan kontrak yang masa kerjanya telah habis tetap mempunyai hak untuk mendapatkan pesangon. Besaran pesangon yang mereka dapatkan disesuaikan dengan masa kerja serta aturan terkait perhitungan sesuai PP Nomor 35 tahun 2021, yakni:
- $\text{Imbalan PKWT} = (\text{Masa kerja} / 12) \times \text{upah selama 1 bulan}$. Hanya saja, kamu perlu tahu kalau batasan maksimal masa kerja untuk karyawan kontrak menurut aturan perundang-undangan di Indonesia adalah 5 tahun. Jadi, nilai maksimal pesangon yang bisa kamu dapatkan sebesar 5 bulan upah kerja.
 - Pemberian kompensasi karyawan kontrak tersebut bisa didapatkan oleh pekerja setelah masa kerja habis. Hanya saja, terdapat pengecualian bagi karyawan PKWT yang bekerja untuk perusahaan berskala mikro dan kecil.
 - Besaran serta waktu pemberian pesangon dapat dilakukan dengan berdasarkan pada kesepakatan antara pihak perusahaan dengan karyawan.

H. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap dari rasa puas dan bahagia akan pekerjaannya saat ini. Rasa puas ini didapat karena perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik seperti tercapainya tujuan

kerja, dinamika lingkungan kerja, dan aspek-aspek lainnya yang menunjang karyawan dalam bekerja.

Rasa puas akan pekerjaan ini dapat tercerminkan melalui beberapa sikap yang berubah seperti tingkat moral, disiplin, motivasi, produktivitas, capaian dan prestasi kerja yang tinggi.

I. Kepuasan Kerja Menurut Para Ahli

Kemudian, terdapat beberapa pengertian atau definisi lain dari apa itu kepuasan kerja menurut para ahli, beberapa di antaranya adalah:

1. (Robbins, 2006)

Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap umum terhadap suatu pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka terima dengan jumlah yang seharusnya mereka dapatkan.

2. (Locke, et al., 2016)

Locke memaparkan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi diri yang bersifat positif dan menyenangkan diri atau suatu individu.

3. (Handoko, 2011)

Kepuasan kerja yaitu sebuah keadaan emosional yang mencerminkan baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka.

4. (Moorhead & Griffin, 2013)

Kepuasan kerja dapat memberikan dampak kepuasan kepada suatu karyawan. Ini dapat menggambarkan dimana karyawan yang merasa puas cenderung jarang absen, lebih memberikan kontribusi positif, dan bertahan dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang merasakan tidak puas cenderung akan lebih melakukan hal sebaliknya.

5. (Hasibuan, 2008)

Hasibuan mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya saat ini. Sikap ini dapat terlihat atau tercermin melalui moral kerja, rasa kedisiplinan, dan prestasi kerja yang terlihat dari mereka.

J. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Terpenuhinya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Faktor Intrinsik

Adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari dalam diri karyawan dan sudah ada sejak hari pertama karyawan bekerja di perusahaan

2. Faktor Ekstrinsik

Faktor yang muncul dari luar karyawan dan mempengaruhi kepuasan kerja selama berada di dalam lingkungan tersebut, seperti dinamika lingkungan kerja, beban kerja dan program benefit karyawan oleh perusahaan.

K. Indikator Kepuasan Kerja

Untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dengan baik dalam lingkungan kerja, terdapat beberapa pengukuran yang dapat membantu menilainya. Pengukuran ini terbagi ke dalam beberapa kategori dan aspek yang berkaitan dengan faktor kenyamanan dan kesejahteraan karyawan selama bekerja.

Terdapat beberapa indikator kepuasan kerja karyawan yang dapat dipergunakan, yaitu :

1. Kesesuaian Pekerjaan (*Work Itself*)

Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya saat ini sudah tepat tentunya akan membuat karyawan akan semakin semangat untuk menjalankan tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang tepat juga memancing karyawan untuk terus meningkatkan kapabilitasnya dalam bidang tersebut dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Tugas-tugas yang akan dijalankan tentunya akan semakin mudah dan tidak merasa terbebani sehari-hari. Serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

2. Kondisi Fisik Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja dalam hal ini berkaitan dengan kondisi fisik eksternal karyawan yang mendukung kenyamanan dalam bekerja. Hal ini meliputi kenyamanan suhu ruangan kerja, ketersediaan ruang istirahat, pengaturan waktu istirahat dan waktu kerja, penerangan, sirkulasi udara, dan ketersediaan fasilitas pendukung kerja.

3. Upah dan Promosi (*Pay and Promotion*)

Adanya kesempatan dan peluang peningkatan upah dan promosi ke jenjang yang lebih tinggi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Upah atau gaji yang diberikan juga harus disesuaikan dengan

tanggung jawab yang semakin besar. Upah atau gaji yang sesuai bahkan lebih dapat meningkatkan kepuasan karyawan secara drastis. Karyawan merasa dirinya mendapatkan apresiasi oleh pihak manajemen perusahaan. Dampaknya adalah terjadi peningkatan yang signifikan terhadap tingkat loyalitas dan menurunnya *turnover* karyawan perusahaan.

4. Sikap dan Hubungan Sosial yang Terjalin (*Attitude and Social Relation*)

Sikap profesional merupakan dasar dalam membina hubungan dalam lingkungan kerja. Maka dari itu, hubungan yang terbentuk antara rekan sesama kerja dengan atasan memiliki interaksi yang berbeda namun harus terjalin dengan baik sesuai etos kerja yang profesional. Rekan kerja harus saling bekerja sama menyelesaikan tugasnya masing-masing sebagai satu kesatuan tim. Adapun, supervisor atau atasan juga memberikan arahan dan *feedback* yang membangun dan positif. Masing-masing individu harus memahami bahwa terdapat batasan yang terbentuk antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sikap dan hubungan yang terstruktur seperti ini dapat meningkatkan kenyamanan dan rasa puas karyawan Anda dalam lingkungan kerjanya. Kehadiran karyawan bisa menjadi salah satu indikator kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian dari manajemen perusahaan dan tim HRD. Pasalnya, lingkungan kerja yang mendukung karyawan secara positif dapat menurunkan persentase ketidakhadiran absen karyawan hingga sebesar 81%. Artinya, semakin besar angka proporsi ketidakhadiran karyawan (tanpa alasan yang jelas) dalam suatu perusahaan bisa menjadi sebuah indikator bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan rendah. Dan sebaliknya, menurunnya ketidakhadiran karyawan dapat menjadi indikator kepuasan kerja karyawan yang baik.

5. Benefit Karyawan (*Employee Benefit*)

Benefit karyawan merupakan keuntungan yang dirasakan oleh karyawan diluar gaji dan upah yang diberikan karena sudah menjalankan kewajibannya. Ada berbagai jenis *benefit* yang dapat ditemukan sesuai dengan regulasi dari pemerintah dan opsional dari masing-masing perusahaan. Beberapa jenis benefit karyawan yang bersifat wajib seperti jaminan sosial dan asuransi kesehatan. Lainnya seperti tunjangan pensiun, tunjangan pulsa & internet, tunjangan

akomodasi, pembagian keuntungan, jam kerja fleksibel, dan uang lembur.

6. Acuan Indikator Kepuasan Karyawan Lainnya

Semakin banyak dan beragam benefit karyawan yang diberikan, maka akan semakin baik tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Adapun selain 5 poin indikator yang telah dibahas, terdapat beberapa indikator lainnya yang dapat menjadi acuan kepuasan kerja karyawan Anda, yakni:

- Pengawasan (*Supervision*)
- Rekan Kerja (*Co-workers*)
- Ketidakhadiran Karyawan (*Absenteeism*)
- Keinginan untuk Pindah Tempat Kerja
- Kebiasaan atau Budaya Kerja (*Nature of Work/Work Culture*)
- Kinerja Individu (*Performance*)
- Komunikasi (*Communication*)
- Imbalan yang Sudah Disepakati (*Contingent Reward*)

L. Manfaat Indikator Kepuasan Kerja

Manfaat yang dapat dirasakan antara lain dapat menurunkan retensi dan *turnover* karyawan perusahaan. Ini sangat menguntungkan sebab banyak karyawan yang sudah dibina dari awal dan perusahaan sudah mengeluarkan biaya untuk berinvestasi untuk dirinya namun pada akhirnya karyawan resign karena merasa tidak puas dalam bekerja.

Selain itu, proses untuk merekrut karyawan baru untuk mengisi kekosongan posisi tersebut juga pastinya mengeluarkan biaya kembali. Proses yang merugikan ini dapat menjadi siklus yang akan terus berlanjut jika indikator kepuasan kerja tidak diperhatikan dengan baik.

Selain dapat menurunkan retensi, *turnover*, dan biaya, memanfaatkan indikator kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, serta prestasi yang didapatkan oleh karyawan. Prestasi yang dapat dicapai seperti menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tepat waktu, hasil pekerjaan yang memuaskan, dan mencapai target performa yang diberikan manajemen perusahaan baik dalam jangka pendek (*monthly target*) maupun jangka panjang (*annual target*).

Mendapatkan prestasi yang sesuai dengan target bahkan melebihi yang diharapkan pastinya akan diapresiasi oleh perusahaan seperti bonus tahunan dan benefit lainnya yang bersifat non-finansial. Hal ini juga dapat

meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan semakin loyal terhadap perusahaan.

8

Peran Serikat Pekerja dalam Sengketa PHK

Dalam hal terjadinya perselisihan hubungan industrial, serikat pekerja memiliki fungsi dalam melakukan penyelesaian sengketa PHK. Hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha tidak selamanya harmonis, ada saja ketidaksepahaman dalam menyikapi hukum ketenagakerjaan. Ada beberapa faktor yang dapat mengakibatkan berakhirnya hubungan kerja, yaitu putus demi hukum, diputus oleh pengusaha, diputus oleh pihak tenaga kerja, dan karena putusan pengadilan.

Pekerja sebagai warga negara mempunyai persamaan kedudukan dalam hukum, hak untuk mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak, mengeluarkan pendapat, berkumpul dalam satu organisasi, serta mendirikan dan menjadi anggota serikat pekerja.

Peran serikat pekerja dalam sengketa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sangat penting untuk melindungi hak-hak pekerja dan memastikan proses PHK dilakukan secara adil sesuai hukum yang berlaku. Berikut adalah beberapa peran utama serikat pekerja dalam sengketa PHK.

A. Peranan Serikat Pekerja

1. Advokasi dan Perlindungan Hak Pekerja
 - **Pendampingan Hukum:**
Serikat pekerja memberikan pendampingan kepada pekerja yang menghadapi PHK, termasuk bantuan hukum dalam negosiasi atau proses mediasi.
 - **Peningkatan Kesadaran Hak:**
Serikat membantu pekerja memahami hak-hak mereka berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan, perjanjian kerja bersama (PKB), atau kontrak kerja.

2. Mediasi dan Negosiasi
 - Peran dalam Bipartit:
Serikat pekerja bertindak sebagai perwakilan pekerja dalam perundingan bipartit dengan perusahaan untuk mencari solusi terbaik.
 - Penyelesaian Sengketa:
Jika perundingan gagal, serikat pekerja membantu membawa kasus ke mediasi tripartit di dinas tenaga kerja atau ke pengadilan hubungan industrial.
3. Memastikan Kepatuhan Hukum
 - Pengawasan Proses PHK:
Serikat pekerja memastikan bahwa PHK dilakukan sesuai prosedur hukum, termasuk pemberitahuan resmi, alasan yang sah, dan pemberian hak-hak pekerja (pesangon, uang penghargaan, dan uang penggantian hak).
 - Melawan PHK Sepihak:
Serikat pekerja dapat menolak PHK yang dilakukan secara sepihak tanpa dasar hukum yang jelas atau tanpa konsultasi dengan pekerja.
4. Aksi Kolektif
 - Protes atau Mogok Kerja:
Jika terjadi ketidakadilan, serikat pekerja dapat mengorganisasi aksi kolektif untuk menekan perusahaan agar memenuhi tuntutan pekerja.
 - Kampanye Kesadaran Publik:
Serikat pekerja juga bisa menggunakan media untuk menarik perhatian masyarakat terhadap kasus-kasus PHK yang tidak adil.
5. Mewakili Pekerja di Pengadilan Hubungan Industrial
 - Proses Litigasi:
Jika sengketa tidak dapat diselesaikan di tingkat mediasi, serikat pekerja dapat bertindak sebagai kuasa hukum pekerja dalam proses pengadilan.
6. Negosiasi Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
 - Pencegahan Sengketa:
Serikat pekerja berperan dalam menyusun PKB yang jelas dan adil untuk mencegah potensi sengketa di masa depan.

- Perlindungan Ketentuan PHK: PKB sering kali mencakup ketentuan khusus terkait prosedur PHK yang memberikan perlindungan lebih bagi pekerja.
- Pentingnya Peran Serikat Pekerja
Serikat pekerja memiliki kekuatan kolektif yang tidak dimiliki oleh individu pekerja, sehingga mampu memberikan perlindungan yang lebih efektif terhadap hak-hak pekerja. Dalam konteks PHK, kehadiran serikat pekerja membantu menyeimbangkan kekuatan antara perusahaan dan pekerja, sehingga tercapai solusi yang adil dan sesuai hukum.

B. Pentingnya Peran Serikat Pekerja

Pentingnya Peran Serikat Pekerja dapat dilihat dari berbagai perspektif yang melibatkan pekerja, perusahaan, dan stabilitas sosial-ekonomi. Berikut adalah beberapa alasan utama mengapa serikat pekerja memegang peran yang penting:

1. Melindungi Hak-Hak Pekerja

- Advokasi Individu dan Kolektif:
Serikat pekerja memperjuangkan hak-hak pekerja baik secara individu maupun kolektif, memastikan bahwa hak dasar seperti gaji layak, jam kerja manusiawi, dan lingkungan kerja yang aman dipatuhi.
- Keamanan Kerja:
Dalam kasus seperti PHK, serikat pekerja memberikan perlindungan agar pekerja menerima hak-hak yang sesuai, seperti pesangon dan tunjangan lainnya.

2. Meningkatkan Keseimbangan Kekuatan

- Mengurangi Ketimpangan Kekuatan:
Dalam hubungan kerja, perusahaan sering memiliki sumber daya dan kekuatan yang lebih besar dibandingkan pekerja individu. Serikat pekerja menciptakan keseimbangan dengan memberikan kekuatan kolektif kepada para pekerja.
- Negosiasi Efektif:
Dengan kemampuan negosiasi yang lebih kuat, serikat pekerja dapat memastikan perjanjian kerja bersama (PKB) yang adil untuk semua pihak.

3. Mencegah dan Menyelesaikan Sengketa
 - Pencegahan Konflik:
Serikat pekerja membantu menciptakan kebijakan yang adil dan memperjelas hak-hak pekerja sehingga sengketa dapat diminimalkan.
 - Mekanisme Penyelesaian:
Jika konflik tetap terjadi, serikat pekerja menyediakan mekanisme untuk penyelesaian sengketa melalui mediasi atau litigasi.
4. Meningkatkan Kesejahteraan Pekerja
 - Kompensasi dan Tunjangan:
Serikat pekerja sering berperan dalam meningkatkan gaji, tunjangan, dan kondisi kerja bagi pekerja melalui negosiasi.
 - Peningkatan Keterampilan:
Dalam beberapa kasus, serikat pekerja juga bekerja sama dengan perusahaan untuk menyediakan pelatihan dan program pengembangan pekerja.
5. Menjamin Kepatuhan terhadap Hukum
 - Pengawasan:
Serikat pekerja membantu memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan ketenagakerjaan, seperti yang diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan.
 - Membawa Pelanggaran ke Ranah Hukum:
Jika terjadi pelanggaran, serikat pekerja dapat membawa kasus ke pengadilan atau melaporkannya kepada otoritas terkait.
6. Memberdayakan Pekerja dalam Kebijakan Perusahaan
 - Partisipasi dalam Keputusan Strategis:
Serikat pekerja sering kali dilibatkan dalam diskusi kebijakan yang memengaruhi pekerja, termasuk perubahan struktur organisasi atau keputusan strategis lainnya.
 - Suara Pekerja yang Representatif:
Mereka memastikan bahwa kebutuhan dan pandangan pekerja didengar dalam pengambilan keputusan perusahaan.

7. Stabilitas Sosial-Ekonomi

- Mengurangi Ketegangan:
Hubungan kerja yang sehat dan adanya mekanisme yang adil melalui serikat pekerja dapat mengurangi potensi konflik yang merugikan perusahaan dan pekerja.
- Kontribusi pada Ekonomi:
Dengan memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik, serikat pekerja membantu meningkatkan produktivitas dan daya beli pekerja, yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi.

8. Menjaga Etika dan Transparansi

- Akuntabilitas Perusahaan:
Serikat pekerja sering bertindak sebagai pengawas internal yang membantu memastikan transparansi perusahaan dalam perlakuan terhadap pekerja.
- Perjuangan Melawan Diskriminasi:
Mereka aktif melawan perlakuan tidak adil atau diskriminasi di tempat kerja.

Dengan peran-peran ini, serikat pekerja tidak hanya melindungi pekerja tetapi juga membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Adanya serikat pekerja yang kuat merupakan elemen penting dalam sistem ketenagakerjaan yang berkeadilan.

9

Audit dan Riset Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk menilai, mengevaluasi, dan menganalisis kebijakan, prosedur, praktik, serta kinerja terkait pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa fungsi SDM berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan serta peraturan yang berlaku.

A. Tujuan Audit SDM

1. Evaluasi Kepatuhan
Memastikan bahwa praktik SDM mematuhi hukum ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan internal organisasi.
2. Efektivitas Operasional
Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses SDM untuk meningkatkan produktivitas.
3. Manajemen Risiko
Mengurangi risiko hukum atau operasional akibat kelalaian atau kesalahan dalam pengelolaan SDM.
4. Peningkatan Strategi SDM
Menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan strategis organisasi.
5. Pengelolaan Sumber Daya
Memastikan bahwa organisasi memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

B. Aspek yang Diaudit dalam SDM

1. Kepatuhan Hukum dan Peraturan
 - Apakah praktik SDM sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan?

- Apakah kontrak kerja, jam kerja, upah, dan tunjangan sesuai peraturan?
2. Perencanaan SDM
 - Apakah organisasi memiliki rencana SDM jangka panjang dan pendek?
 - Bagaimana proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja dilakukan?
 3. Rekrutmen dan Seleksi
 - Evaluasi proses perekrutan, termasuk transparansi, objektivitas, dan efisiensi.
 - Apakah ada dokumentasi lengkap terkait rekrutmen?
 4. Pengelolaan Kinerja
 - Bagaimana organisasi menilai dan mengelola kinerja karyawan?
 - Apakah sistem penilaian kinerja adil, transparan, dan konsisten?
 5. Pengembangan dan Pelatihan
 - Apakah ada program pelatihan yang mendukung pengembangan keterampilan karyawan?
 - Bagaimana efektivitas pelatihan diukur?
 6. Kompensasi dan Benefit
 - Apakah struktur gaji dan tunjangan sesuai dengan standar pasar?
 - Apakah sistem penggajian adil dan memotivasi karyawan?
 7. Hubungan Karyawan
 - Bagaimana hubungan antara manajemen dan karyawan?
 - Apakah ada mekanisme untuk menangani konflik atau keluhan?
 8. Manajemen Data SDM
 - Apakah data karyawan disimpan dengan aman dan sesuai dengan kebijakan privasi?
 - Bagaimana teknologi mendukung pengelolaan data SDM?
 9. *Turnover* dan Retensi
 - Apa penyebab utama turnover di perusahaan?
 - Bagaimana organisasi menangani retensi karyawan?

C. Langkah-langkah Melakukan Audit SDM

1. Persiapan
 - Tentukan tujuan audit dan cakupan area yang akan dievaluasi.
 - Kumpulkan dokumen terkait, seperti kebijakan SDM, kontrak kerja, dan laporan kinerja.
2. Pengumpulan Data
 - Lakukan wawancara, survei, dan observasi.
 - Analisis dokumen dan catatan terkait.
3. Analisis Temuan
 - Identifikasi kekuatan, kelemahan, risiko, dan peluang perbaikan.
4. Pelaporan
 - Susun laporan yang mencakup temuan, analisis, dan rekomendasi.
5. Tindak Lanjut
 - Implementasikan rekomendasi perbaikan.
 - Lakukan audit lanjutan untuk memastikan keberlanjutan perbaikan.

D. *Template* Laporan Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Halaman Depan
 - Judul: Laporan Audit Sumber Daya Manusia
 - Nama Organisasi
 - Periode Audit
 - Tanggal Laporan
 - Nama Tim Audit
2. Daftar Isi
3. Ringkasan Eksekutif
 - Tujuan audit: (contoh: mengevaluasi efektivitas fungsi SDM dan kepatuhan terhadap peraturan).
 - Temuan utama: (contoh: proses rekrutmen efisien, tetapi ada risiko terkait kepatuhan hukum ketenagakerjaan).
 - Rekomendasi utama: (contoh: penyempurnaan kontrak kerja dan peningkatan program pelatihan).
4. Pendahuluan
 - Latar belakang audit: Mengapa audit ini dilakukan?

- Ruang lingkup: Area yang diperiksa (contoh: rekrutmen, kinerja, kompensasi).
 - Metode audit: Wawancara, survei, tinjauan dokumen.
 - Tim audit: Nama anggota tim dan peran mereka.
5. Temuan Audit
- Rekrutmen dan Seleksi
 - ❖ Proses seleksi sudah transparan, tetapi belum ada SOP tertulis.
 - ❖ Dokumentasi kandidat tidak lengkap pada beberapa posisi.
 - Kompensasi dan Benefit
 - ❖ Struktur gaji sesuai standar pasar, tetapi ada keluhan tentang keterlambatan pembayaran tunjangan.
 - ❖ Sistem penggajian manual, risiko kesalahan tinggi.
 - Pengelolaan Kinerja
 - ❖ Penilaian kinerja dilakukan secara rutin, tetapi belum terkait dengan pengembangan karier.
 - Hubungan Karyawan
 - ❖ Ada konflik antar-divisi yang tidak didokumentasikan dengan baik.
 - ❖ Kurangnya program engagement karyawan.
 - Kepatuhan Hukum
 - ❖ Beberapa kontrak kerja tidak sesuai format yang disyaratkan undang-undang.
 - ❖ Ketidaksesuaian dalam jadwal kerja lembur.
6. Analisis Risiko
- Risiko operasional: (contoh: kesalahan penggajian manual dapat memicu keluhan karyawan).
 - Risiko hukum: (contoh: ketidaksesuaian kontrak dapat menyebabkan sanksi hukum).
7. Rekomendasi
- Rekrutmen dan Seleksi
 - ❖ Buat dan implementasikan SOP rekrutmen.
 - ❖ Gunakan sistem digital untuk mendokumentasikan kandidat.
 - Kompensasi dan *Benefit*
 - ❖ Otomatisasi proses penggajian dengan *software* HR.
 - ❖ Sosialisasikan kebijakan pembayaran tunjangan.

- Pengelolaan Kinerja
 - ❖ Kaitkan hasil penilaian kinerja dengan program pengembangan keterampilan.
- Hubungan Karyawan
 - ❖ Implementasikan mekanisme mediasi untuk menyelesaikan konflik.
 - ❖ Adakan program engagement seperti *team-building*.
- Kesimpulan
 - ❖ Audit ini menunjukkan bahwa fungsi SDM berjalan cukup baik, tetapi ada beberapa area yang perlu ditingkatkan untuk memastikan kepatuhan hukum dan efisiensi operasional.
 - ❖ Dengan menerapkan rekomendasi ini, organisasi dapat meningkatkan pengelolaan SDM secara keseluruhan.
- Lampiran
 - ❖ *Checklist audit SDM*.
 - ❖ Hasil wawancara atau survei.
 - ❖ Dokumen pendukung lainnya.

E. Checklist Audit SDM

Berikut adalah checklist sederhana untuk membantu proses audit:

1. Dokumen dan Kepatuhan
 - Apakah kontrak kerja sesuai peraturan?
 - Apakah kebijakan SDM terdokumentasi dengan baik?
2. Rekrutmen dan Seleksi
 - Apakah proses seleksi transparan dan objektif?
 - Apakah ada job description untuk setiap posisi?
3. Pelatihan dan Pengembangan
 - Apakah ada program pelatihan yang relevan?
 - Bagaimana efektivitas pelatihan diukur?
4. Kompensasi dan Benefit
 - Apakah struktur gaji kompetitif?
 - Apakah semua tunjangan dibayarkan tepat waktu?
5. Kinerja dan Produktivitas
 - Apakah ada sistem evaluasi kinerja yang adil?
 - Bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk pengembangan karyawan?

6. Hubungan Karyawan
 - Apakah ada mekanisme untuk menyelesaikan konflik?
 - Bagaimana organisasi menangani keluhan karyawan?
7. Manajemen Data
 - Apakah data karyawan aman dan terorganisir?
 - Apakah ada teknologi pendukung untuk pengelolaan SDM?

F. Riset Sumber Daya Manusia

Riset SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses penelitian atau pengumpulan informasi yang bertujuan untuk memahami, menganalisis, dan meningkatkan manajemen, pengembangan, serta pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau institusi. Riset ini mencakup berbagai aspek yang terkait dengan tenaga kerja, termasuk perilaku, kompetensi, produktivitas, kepuasan kerja, dan hubungan kerja.

G. Tujuan Riset SDM:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas:
 - Menemukan cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan dan proses kerja.
2. Pengembangan Kompetensi:
 - Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja:
 - Mengukur tingkat kepuasan karyawan dan menemukan cara untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.
4. Perencanaan Tenaga Kerja:
 - Menganalisis kebutuhan tenaga kerja untuk saat ini dan masa depan agar sesuai dengan tujuan organisasi.
5. Pengelolaan Konflik dan Hubungan Kerja:
 - Meneliti hubungan antar karyawan dan manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
6. Pengambilan Keputusan Strategis:
 - Memberikan data dan analisis berbasis bukti untuk mendukung keputusan SDM, seperti rekrutmen, promosi, atau restrukturisasi organisasi.

H. Metode dalam Riset SDM

1. Survei dan Kuesioner:

Untuk mengumpulkan data langsung dari karyawan.

2. Wawancara:

Untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pengalaman dan pandangan karyawan.

3. Analisis Data:

Menggunakan statistik untuk mengevaluasi data karyawan seperti absensi, kinerja, atau tingkat rotasi.

4. Studi Kasus:

Mengkaji kasus tertentu untuk memahami masalah SDM yang spesifik.

5. Observasi:

Memantau perilaku kerja dan dinamika tim secara langsung.

Riset SDM sangat penting untuk membantu organisasi mencapai tujuannya sambil memastikan bahwa kebutuhan dan kesejahteraan karyawan tetap menjadi prioritas.

A. Pengertian Motivasi Kerja

Dilansir dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan oleh (Mangkunegara, 2017), motivasi kerja adalah situasi yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuannya. Motivasi yang dapat dikatakan sebagai energi yang menciptakan motivasi itu sendiri. Senada dengan hal tersebut, disadur dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya (Enny, 2019), motivasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Disimpulkan motivasi kerja adalah salah satu faktor terpenting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Berikut penjelasannya: Faktor internal motivasi kerja Faktor internal yang dapat memengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang, antara lain: Keinginan untuk hidup Keinginan untuk hidup mencakup kebutuhan untuk: Dapatkan kompensasi yang layak Pekerjaan tetap meskipun penghasilannya tidak begitu memadai Kondisi kerja yang aman dan nyaman Keinginan untuk dapat memiliki keinginan untuk dapat memiliki sesuatu dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan. Seseorang ingin bekerja karena keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang tua, untuk mendapatkan status sosial yang tinggi orang ingin mengeluarkan uang, untuk mendapatkan uang itu pun harus bekerja keras. Keinginan untuk pengakuan Keinginan untuk pengakuan dapat mencakup hal-hal seperti: Adanya penghargaan terhadap prestasi Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak Pimpinan yang adil dan bijaksana Perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat Hasrat akan kekuasaan akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pemimpin dalam arti positif, yaitu keinginan menjadi kepala.

Faktor eksternal dalam motivasi kerja, sebagai berikut: Kondisi lingkungan kerja Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja di sekitar pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber pendapatan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri sendiri dan keluarganya. Supervisi yang baik Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan arahan, bimbingan kerja bagi pegawai, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa melakukan kesalahan. Adanya jaminan pekerjaan Mereka bekerja tidak hanya hari ini, tetapi mereka berharap mereka akan bekerja sampai cukup umur di satu perusahaan. Status dan tanggung jawab Status atau jabatan pada suatu jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja, dengan menduduki suatu jabatan orang merasa akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukannya. Sehingga status dan jabatan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan rasa. pencapaian dalam tugas sehari-hari. Peraturan yang fleksibel Peraturan melindungi dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku di dalam perusahaan perlu diinformasikan secara jelas kepada karyawan.

B. Motivasi Kerja Menurut Para Ahli

Berikut adalah beberapa pengertian motivasi kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. (Maslow, 2010)

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang membuat seseorang berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu, seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Maslow mengaitkan motivasi dengan hierarki kebutuhan manusia.

2. (Herzberg, 1966)

Motivasi kerja adalah hasil dari dua faktor:

- Faktor motivator: Hal-hal yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab.
- Faktor higienis: Kondisi dasar seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan lingkungan kerja, yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3. (Locke, 2016)

Menurut Locke, motivasi kerja adalah hasil dari tujuan yang jelas dan menantang yang ditetapkan oleh individu. Ketika seseorang memiliki tujuan spesifik, dia akan lebih terdorong untuk mencapainya.

4. (Mc Clelland, 1988)

Motivasi kerja bergantung pada tiga kebutuhan utama individu:

- Kebutuhan akan prestasi (*achievement*): Dorongan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik.
 - Kebutuhan akan afiliasi (*affiliation*): Dorongan untuk membangun hubungan yang baik dengan orang lain.
 - Kebutuhan akan kekuasaan (*power*): Dorongan untuk memengaruhi atau mengendalikan orang lain.
5. (Vroom, 1964)
 Dalam teori *Expectancy Theory*, Vroom menyatakan bahwa motivasi kerja tergantung pada tiga hal:
- *Expectancy*: Keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik.
 - *Instrumentality*: Keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan penghargaan.
 - *Valence*: Nilai penghargaan tersebut bagi individu.
6. (Robbins, 2006)
 Motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tertentu. Intinya, motivasi mencakup dorongan, fokus, dan konsistensi seseorang untuk bekerja.
7. (William & Werther, 1996)
 Motivasi kerja adalah proses untuk merangsang orang agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dengan cara memenuhi kebutuhan individu mereka.
8. (Hasibuan, 2008)
 Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan tertentu, baik berasal dari dalam diri (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*).

C. Indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam motivasi kerja, yaitu: Kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan lain sebagainya. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki adalah kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai.

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis. Kebutuhan harga diri merupakan kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Motivasi ini bisa berasal dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Berikut adalah beberapa tips untuk membangun dan menjaga motivasi kerja:

1. Tetapkan Tujuan yang Jelas
 - Miliki tujuan yang spesifik dan realistis dalam pekerjaan.
 - Tetapkan langkah-langkah kecil untuk mencapai target besar.
2. Temukan Makna dalam Pekerjaan
 - Pahami bagaimana pekerjaan Anda memberikan dampak positif bagi orang lain atau organisasi.
 - Hubungkan pekerjaan Anda dengan tujuan hidup atau nilai-nilai pribadi.
3. Fokus pada Pengembangan Diri
 - Lihat pekerjaan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.
 - Ikuti pelatihan, seminar, atau kursus untuk meningkatkan keterampilan.
4. Buat Lingkungan Kerja yang Nyaman
 - Atur ruang kerja agar rapi dan nyaman.
 - Bangun hubungan baik dengan rekan kerja untuk menciptakan suasana yang mendukung.
5. Berikan *Reward* untuk Diri Sendiri
 - Rayakan pencapaian kecil dengan memberikan hadiah pada diri sendiri.
 - Gunakan momen keberhasilan untuk memperkuat rasa percaya diri.
6. Jaga Keseimbangan Hidup dan Kerja (*Work-Life Balance*)

- Hindari overworking yang bisa menyebabkan burnout.
 - Sisihkan waktu untuk aktivitas yang Anda nikmati di luar pekerjaan.
7. Motivasi Eksternal
- Dengarkan cerita inspiratif dari orang lain.
 - Baca buku motivasi atau kutipan inspiratif.
8. Berdoa dan Bersyukur
- Selalu ingat untuk bersyukur atas apa yang telah dicapai.
 - Berdoa untuk mendapatkan kekuatan dan keberkahan dalam pekerjaan.

Menjaga semangat dalam bekerja adalah tantangan yang sering dihadapi banyak orang, terutama saat pekerjaan terasa monoton, penuh tekanan, atau kurang memuaskan. Berikut adalah strategi efektif untuk menjaga semangat bekerja:

1. Mulai Hari dengan Positif
 - Rutinitas pagi yang menyenangkan: Awali hari dengan aktivitas yang Anda nikmati, seperti olahraga ringan, meditasi, atau mendengarkan musik favorit.
 - Fokus pada hal baik: Buat daftar hal-hal yang Anda syukuri atau harapan untuk hari itu.
2. Pecahkan Tugas Besar Menjadi Langkah Kecil
 - Pekerjaan yang tampak berat bisa terasa lebih ringan jika dipecah menjadi tugas-tugas kecil yang bisa diselesaikan secara bertahap.
 - Tandai pencapaian kecil untuk memberikan rasa puas dan semangat.
3. Jalin Hubungan Baik dengan Rekan Kerja
 - Bekerja dalam tim yang mendukung dapat meningkatkan suasana hati dan produktivitas.
 - Diskusikan ide, berbagi cerita, atau berkolaborasi dalam proyek untuk menjaga semangat kerja.
4. Ambil Waktu Istirahat
 - Jangan bekerja terus-menerus tanpa henti. Istirahat sejenak bisa membantu menyegarkan pikiran.
 - Gunakan waktu istirahat untuk berjalan-jalan, berbicara dengan rekan, atau menikmati camilan favorit.

5. Temukan Tantangan Baru
 - Jika pekerjaan mulai terasa membosankan, carilah cara untuk menambahkan tantangan, seperti belajar keterampilan baru atau mengambil proyek berbeda.
 - Mintalah umpan balik dari atasan atau rekan kerja untuk mengetahui area yang bisa ditingkatkan.
6. Hargai Diri Sendiri
 - Rayakan keberhasilan Anda, sekecil apa pun itu.
 - Berikan penghargaan pada diri sendiri setelah menyelesaikan tugas, seperti makan enak atau melakukan hobi.
7. Jaga Kesehatan Fisik dan Mental
 - Pastikan Anda mendapatkan tidur yang cukup, makan makanan bergizi, dan berolahraga secara teratur.
 - Hindari stres berlebihan dengan meditasi atau aktivitas relaksasi lainnya.
8. Fokus pada Dampak Positif Pekerjaan
 - Ingatkan diri Anda bagaimana pekerjaan Anda memberi dampak positif, baik bagi perusahaan, pelanggan, atau masyarakat.
 - Hubungkan pekerjaan Anda dengan tujuan jangka panjang dalam hidup.
9. Ubah Pola Pikir
 - Alihkan fokus dari "saya harus bekerja" menjadi "saya bisa bekerja dan berkontribusi."
 - Jangan terlalu keras pada diri sendiri jika ada kegagalan; gunakan itu sebagai pelajaran.
10. Jangan Ragu Meminta Bantuan
 - Jika merasa kehilangan semangat, bicaralah dengan atasan, mentor, atau teman kerja yang dapat memberikan dukungan atau pandangan baru.
 - Kadang, dukungan sosial sangat membantu untuk mengembalikan semangat yang hilang.

DAFTAR PUSTAKA

- A. F. Stoner James. (1995). *Manajemen* (Edisi Bahasa). PT. Prenhallindo.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Abraham H. Maslow. (2010). *Motivation and Personality*. Rajawali Pers.
- Afsar, B., Y.Badir, & M. M. K. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior:The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(1), 105–116.
- Alex S. Nitisemito. (2016). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Edisi Kelima). Ghalia Indonesia.
- Andrew E. Sikula. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Andrew J. Dubrin. (2005). *Leadership (Terjemahan)* (Edisi Kedua). Prenada Media.
- Bambang Wahyudi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Ketiga). Sulita.
- Bernardin, O., & Russel, D. (2016). *Perilaku Organisasi (Terjemahan)* (Edisi Ketiga). Andi Offset.
- Byars, L. I. & L. W. R. (2004). *Human Resource Management* (8th Edition). McGraw-Hill.
- Cushway, B. (2001). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. PT. Elex Media Komputindo.
- De Beer, L. T., E. A. (2013). Investigating The Reversed Causality Of Engagement And Burnout In Job Demands-Resources Theory. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 39(1), 1–9.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Frederick Herzberg. (1966). *Work of the Nature Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Gary Dessler. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat Jakarta.
- Greenhaus, J. H. (1987). *Career Management* (Hinsdale 1). Dryden Press.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Gutteridge, T. G. (1986). Organizational career development systems: the state of the practice. In *Career Development in Organizations* (D.T. Hall). Jossey-Bass Pub.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Pengantar Manajemen*.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Mathis.L.Robert & Jackson.H.John. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*

(Edisi Kedua).

- Mc Clelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge: Harvard University.
- Mondy, R. W., & R. M. N. (1995). *Human Resource Management*. Ally & Bacon.
- Mondy, R. Wayne, & N. R. M. (2016). *Human Resource Management* (10th Edition). Erlangga Jakarta.
- Moorhead & Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nindyati, A. D. (2013). Kepribadian dan Motivasi Berprestasi. *Jurnal Psikodinamik, Kajian Big*.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. (1988). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. PT Balai Pustaka (Persero).
- Ranupandojo, H. & S. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Rivai, V. & E. J. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi Jakarta: *Indeks Kelompok Gramedia*.
<https://doi.org/10.1006/jmbi.1999.3279>
- Schuler, R., Dowling, P., Smart, J., & Huber, V. (1992). *Human Resource Management in Australia*.
- Schuler, R. & S. J. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21* (6th Editio). Erlangga Jakarta.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sunyoto, A. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE IPWI.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- T.V. Rao. (1996). *Penilaian Prestasi Kerja*. LPPM & Pustaka Binawan Pressindo.
- Victor H. Vroom. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Son, Inc.
- Werther, W. B. & K. D. (1996). *Human Resources And Personal Management* (Fifth Edition). McGraw-Hill.
- Yaghoubi;, R. Y. M. S. M. L. & J. L. G. (2016). Mergers and acquisitions: a review. *Studies in Economics and Finance*, 33(1), 147–188.
<https://doi.org/10.1108/SEF-03-2015-0078>

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andrian, S.E.,M.M. Penulis adalah seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional Bereputasi (Scopus ID : 57221439314/ WOS Researcher ID : CAJ-2955-2022) dan Non Reputasi, Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (ID SINTA : 5985046/ Garuda ID : 2545631/Google Scholar ID : QgwVPQcAAAAJ) dan juga buku-buku Ajar, Referensi, maupun *Book Chapter*. Beliau juga memiliki pendidikan formal sebagai Doktor (S3) di bidang Ilmu Ekonomi dengan peminatan Manajemen Pemasaran dari Program Pascasarjana Prodi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang yang lulus pada tanggal 6 Juni 2024. Magister Manajemen juga pernah diselesaikannya dari Universitas Bina Sarana Informatika Bandung pada tahun 2013, serta Sarjana Ekonomi dari Universitas Pancasila Jakarta pada tahun 2006. Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen yang diperoleh pada tahun 2019 dan Sertifikasi Asesor LSP BNSP pada Skema hubungan Industrial pada tahun 2020. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Dosen tidak tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Bhakti (Tri Bhakti *Business School*) Kota Bekasi, dan juga sebagai Reviewer pada beberapa Jurnal Nasional dan Internasional. Beliau juga sebagai Pembicara (*Keynote Speaker*) pada beberapa Webinar Nasional. Penulis saat ini memiliki kepangkatan fungsional Lektor 300 dengan golongan III/D. Selain itu penulis juga aktif dalam berorganisasi sebagai Anggota aktif Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Jakarta hingga sekarang. Beliau dapat dihubungi melalui:

IG: @andriantahar; FB : Andrian Tahar; You Tube : Andrian Tahar
Email : andriantahar@gmail.com/ Whatsapp/Telp : 0817 6634 771.



Dr. Yahya Nusa, S.E., M.Si., CTT.

Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Yayasan Jambatan Bulan pada STIE Jambatan Bulan Kabupaten Mimika-Timika Papua Tengah. Sebagai seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional terindeks EBSCO dan Copernicus, Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (ID SINTA : 6688822; Garuda ID:

4397706; Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2699-2565>; Google Scholar ID: yFmjhVAAAAAJ&hl=id&oi=ao

Menempuh pendidikan formal sebagai Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang (Lulus tahun 2024), Magister Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (Lulus Tahun 2019), dan Sarjana Ekonomi pada STIE Jambatan Bulan (Lulus Tahun 2006). Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen, Sertifikat Brevet Pajak dan sertifikat lainnya.

Whatsapp/Telp : 082335580974



Dr. Sri Dwiningsih, S.E.,M.M.

Penulis adalah seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (ID SINTA : 6702580/ Google Scholar ID : hwkrcUEAAAAJ) dan juga buku-buku Ajar, Referensi, maupun Book Chapter. Beliau juga memiliki pendidikan formal sebagai Doktor (S3) di bidang Ilmu Ekonomi dengan peminatan Manajemen Keuangan dari Program Pascasarjana Prodi Doktor Ilmu

Ekonomi Universitas Merdeka Malang yang lulus pada tanggal 9 Juli 2024. Magister Manajemen juga pernah diselesaikannya dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçeçwara Malang pada tahun 2005, serta Sarjana Ekonomi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçeçwara Malang pada tahun pada tahun 1998.

Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang. Selain itu penulis juga aktif dalam berorganisasi sebagai Anggota aktif Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Malang hingga sekarang.

Beliau dapat dihubungi melalui:

Whatsapp/Telp : 081334187626

Email: sri_dwi76@yahoo.com



MILDA HANDAYANI

PENGALAMAN KERJA

2004-2006
Dosen Tetap STIE TUNAS NUSANTARA
2005-2007
Dosen Tidak Tetap STIE NUSANTARA
2005-2006
Dosen Tidak Tetap Universitas SAHID
2006-2008
Dosen Tidak Tetap UNIVERSITAS PARAMADINA
2011-2018
Dosen Tidak Tetap UNIVERSITAS BHAYANGKARA
JAKARTA RAYA
2014-saat ini
Dosen Tetap UNIVERSITAS BHAYANGKARA
JAKARTA RAYA
Saat ini, Periode Ganjil 2024/2025
DOSEN PENDAMPING PROGRAM MAGANG DAN
STUDI INDEPENDEN Batch-7, KEMENTERIAN
PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI,
Posisi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah
dan Perdagangan Kota Surabaya

TEMPAT, TANGGAL LAHIR

Jakarta, 30 Agustus 1975

PENDIDIKAN

- SDN Cilangkap 03 Pagi, 1981-1987
- SMPN 258 Cibubur Jakarta Timur, 1987-1989
- SMAN 99 Cibubur Jakarta, 1989-1993
- S1 Ekonomi, jurusan Akuntansi Universitas Gunadarma (1993-1997)
- S2 Magister Manajemen, konsentrasi Manajemen Keuangan, Universitas Gunadarma (1998-2002)

ALAMAT

Perum. Pesona Prima Cikahuripan 5,
Rt.002/Rw.023, Blok C2 No. 13,5
Desa Cikahuripan
Kecamatan Klapanunggal
Kabupaten Bogor, Jawa Barat, 16710



Indah Rizki Maulia, S.Psi., M.M.

Penulis dilahirkan di Jakarta, 6 Januari 1982. Karir sebagai dosen diawali di PGTK Nurul Fikri Serang Banten pada tahun 2005-2006. Sejak tahun 2007 hingga 2018 bergabung sebagai dosen di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Tahun 2018 berpindah tugas sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Selain sebagai dosen, penulis juga berkarir sebagai *entrepreneur* dengan mendirikan konsultan pengembangan SDM dan Organisasi DIR Consulting, penulis juga aktif menjadi trainer dan konsultan pengembangan SDM dan organisasi.

Penulis menyelesaikan pendidikan S1 dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia pada tahun 2004. Sejak semester 3 telah diperbantukan sebagai asisten dosen statistik di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dan mendapat penghargaan sebagai mahasiswa berprestasi peringkat-2 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia pada tahun 2002. Pendidikan S2 penulis jalani di Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan lulus pada tahun 2011. Saat ini penulis sedang menempuh S3 Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Penulis dapat dihubungi melalui email indah.rizki@dsn.ubharajaya.ac.id.



Jumawan, S.E., M.M. Penulis lahir di Kabupaten Pacitan, Jawa Timur, pada tanggal 05 September 1968. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, di Jakarta dengan Jabatan Akademik Dosen saat ini Lektor dan telah Lulus Sertifikasi Dosen pada tahun 2014. Telah menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Manajemen dan Magister Manajemen (S2) pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA di Jakarta. Penulis saat ini

sedang studi program Doktorat di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta. Beberapa mata kuliah yang saya ampu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya antara lain : Perilaku Organisasi, Manajemen SDM Strategik, Intelijen Bisnis, Komunikasi Bisnis, Bisnis Internasional, Manajemen Kualitas, Pengambilan Keputusan Manajerial, Manajemen Perubahan Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menghasilkan penelitian yang di publikasi baik di Jurnal Internasional (Scopus), Internasional biasa, Jurnal terakreditasi BAN PT, Jurnal-jurnal terindeks di SINTA (5, 4 dan 3) termasuk jurnal Nasional. Penulis juga aktif sebagai anggota profesi (Asosiasi Dosen Indonesia / ADI, dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia cabang Jakarta / ISEI JAKARTA. Dan aktif dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat (ABDIMAS) baik di Kelurahan-Kelurahan, Sekolah-Sekolah atau Perusahaan-Perusahaan se Jabodetabek.

Email : jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id

No. HP : 0818770429



Supriyanto, S.E., M.M. Lahir di Klaten, tanggal 20 Juni 1972. Dosen DPK LLDIKTI III diperbantukan pada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Pangkat Akademik Lektor 300.

Dalam Pangkat/Golongan Ruang : Penata Tingkat 1, III d. Karir sebagai dosen dimulai dari tahun 1997 sampai sekarang. Pada tahun 2002 sebagai Direktur Kemahasiswaan di STIM LPMI, Kaprodi S1 Manajemen dari tahun 2008 hingga tahun 2016 di STIM LPMI, Direktur D3 Manajemen Transportasi Udara tahun 2008 hingga 2010 di STIM LPMI. Mata Kuliah yang diampu Pengantar Akuntansi, Penganggaran Perusahaan, Manajemen Keuangan, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Manajemen Strategik, MSDM.



Agus Dharmanto, S.E., M.M

enulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sejak tahun 2015 dengan jabatan fungsional Lektor. Mengajar pada mata kuliah bidang pemasaran dan manajemen sumber daya manusia. Pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama tahun 1999, S2 pada Program Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya tahun 2013.

Karya artikel – artikel ilmiah dapat dilihat pada google scholar.

Penulis dapat dihubungi melalui

e-mail: agus.dharmanto@dsn.ubharajaya.ac.id

ID Google Scholar: EIA_TQQAAA AJ

ID Shinta: 6700979



Media Kunkun Nusantara adalah penerbit yang terdaftar IKAPI dan percetakan yang berkedudukan di Kec. Patrang Kab. Jember – Jawa Timur.

Menerbitkan dan mencetak buku fiksi maupun non fiksi, majalah dan sejenisnya, dengan kualitas standart toko buku nasional.

Tertarik? Silakan Chat WA 081559852272



Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini merupakan panduan komprehensif mengenai prinsip, konsep, dan praktik dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi. Ditulis oleh tim akademisi berpengalaman, buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan kepada mahasiswa, akademisi, serta praktisi tentang bagaimana strategi pengelolaan SDM dapat diterapkan secara efektif dalam dunia kerja modern.

Buku ini mencakup berbagai aspek utama dalam manajemen SDM, dimulai dari konsep dasar hingga implementasi praktis. Beberapa topik utama yang dibahas antara lain:

1. Kerangka Manajemen SDM – Mengupas sejarah, konsep dasar, serta perkembangan manajemen SDM dalam dunia kerja.
2. Perencanaan SDM – Membahas strategi perencanaan tenaga kerja, analisis kebutuhan SDM, serta proses rekrutmen dan seleksi.
3. Pengembangan dan Pemberdayaan SDM – Menjelaskan pentingnya pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kinerja karyawan.
4. Manajemen Karir dan Promosi – Menguraikan strategi pengelolaan jalur karir, promosi jabatan, serta tantangan dalam pengembangan karir individu.
5. Penilaian Prestasi Kerja – Mengulas berbagai metode evaluasi kinerja, sistem umpan balik, serta kendala dalam penilaian prestasi karyawan.
6. Kompensasi dan Kepuasan Kerja – Menjelaskan konsep kompensasi, manfaat bagi karyawan dan perusahaan, serta kaitannya dengan kepuasan kerja.
7. Hubungan Karyawan dan Serikat Pekerja – Menganalisis dinamika hubungan industrial, peran serikat pekerja, serta penyelesaian konflik ketenagakerjaan.
8. Audit dan Riset SDM – Mengupas strategi evaluasi dan peningkatan efektivitas kebijakan SDM melalui audit dan riset organisasi.
9. Motivasi Kerja – Membahas faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan serta teori-teori motivasi yang relevan.

Dengan pendekatan yang sistematis, buku ini tidak hanya menyajikan teori, tetapi juga contoh studi kasus dan aplikasi praktis di dunia kerja. Hal ini menjadikannya sebagai referensi yang sangat berguna bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia maupun bagi para profesional yang ingin meningkatkan efektivitas dalam mengelola tenaga kerja di organisasi mereka



Media Kunkun Nusantara
Cetak Mimpi terbitkan Inspirasi

Perum Queen Cempaka Blok C No 30 Kel. Gebang
Kec. Patrang Kab. Jember. 68117 Prov. Jawa Timur
No. WA. 081559852272 || No. IKAPI : 425/JTI/2024

ISBN 978-623-10-8548-1



9

786231

085481