



# **Manajemen** **Sumber Daya Manusia** **"Keunggulan Kompetitif"**

**Hery Winoto Tj**

# Manajemen Sumber Daya Manusia

## "Keunggulan Kompetitif"

**Hery Winoto Tj**



**Manajemen Sumber Daya Manusia:  
Keunggulan Kompetitif**

Penulis:  
**Hery Winoto Tj**

Desain Cover:  
**Usman Taufik**

Tata Letak:  
**Atep Jejen**

Proofreader:  
**Aas Masruroh**

ISBN:  
**978-623-6092-77-4**

Cetakan Pertama:  
**April, 2021**

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

---

**Copyright © 2021**

**by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG**

**(Grup CV. Widina Media Utama)**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: @penerbitwidin

## PRAKATA

Rasa syukur sangat dalam dan tidak ada kata lain yang harus penulis katakan selain mengungkapkan rasa syukur. Karena berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, buku berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia: Keunggulan Kompetitif" telah selesai dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi ilmiah dan wawasan kepada siapa saja yang memiliki minat dalam pembahasan Manajemen Sumber Daya Manusia: Keunggulan Kompetitif.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan "tiada gading yang tidak retak" dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Lalu, ucapan terima kasih penulis kepada semua pihak yang telah berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangkaian proses dan penerbit buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di depan sidang baca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan bisa mendukung untuk pengembangan ilmu di Indonesia.

April, 2021

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I SUMBER DAYA MANUSIA DAN LINGKUNGANNYA .....</b>	<b>1</b>
A. Strategi Kompetitif Sumber Daya Manusia.....	1
B. Analisis Pekerjaan dan Proses Manajemen.....	10
C. Deskripsi Pekerjaan .....	28
<b>BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>33</b>
A. Strategi dan Proses Perekrutan .....	33
B. Tinjauan Resume dan Wawancara .....	39
C. Penyeleksian dan Keputusan .....	47
<b>BAB III IMPLEMENTASI SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>55</b>
A. Penempatan dan Perkenalan Lingkungan Organisasi .....	55
B. Tahapan dan Metode Pelatihan.....	61
C. Interaksi, Komunikasi dan Kerja Tim .....	65
<b>BAB IV PENILAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>73</b>
A. Manajemen Kinerja dan Penilaian .....	73
B. Pengembangan Karyawan.....	81
C. Mengelola Karir dan Retensi .....	90
<b>BAB V MENGELOLA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SECARA STRATEGIS ..</b>	<b>95</b>
A. Hubungan kerja antar Karyawan.....	95
B. Etika dan Disiplin Kerja Karyawan.....	98
C. Budaya Organisasi dan Karakteristik Karyawan .....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>PROFIL PENULIS.....</b>	<b>116</b>

BAB  
1

## SUMBER DAYA MANUSIA DAN LINGKUNGANNYA

---

### A. STRATEGI KOMPETITIF SUMBER DAYA MANUSIA

Keunggulan kompetitif mampu membuat manajemen SDM yang efisien dengan melihat aspek internal dan eksternal perusahaan atau perusahaan yang ingin dihadapinya. Menjawab kemajuan kawasan eksternal perusahaan, baik kemajuan ekonomi, pasar, teknologi, tren sosial, atau bidang sosial, setiap perusahaan terpaksa dapat menyesuaikan diri dengan daerah agar selalu bertahan di lingkungan bisnis yang terus bersaing.



Gambar 1.1 strategi kompetitif SDM

Sumber: Freepik.com

Salah satu yang harus dicoba ialah dengan melakukan cara pergantian baik dalam perihal operasional, sistem, ataupun bentuk perusahaan sebab kawasan bisnis berkarakter energik, serta tidak mudah apalagi sulit diperkirakan. Oleh sebab itu, perusahaan atau perusahaan perlu melakukan gagasan-gagasan atau ide-ide baru yang cemerlang dengan melalui dorongan untuk menghasilkan serta mencapai kualitas bersaing. Pergantian tidak dapat dihindarkan serta mutlak mesti dilaksanakan dalam perusahaan dalam menanggapi pergantian kawasan bisnis yang ada, terlebih sebagian beranggapan bahwa sangat menantang “bertukar atau mati” (Clarke, 1999).

Gagasan itu diperkuat Matthew J. Kiernan pada karyanya tulisnya dengan bertepatan " Dapatkan Inovatif atau Mati, Bangun Perusahaan Kompetitif untuk Abad ke-21." Untuk melakukan pergantian dengan ide baru serta dalam menggapai mutu berkompetisi, perusahaan mempunyai berbagai sumber keunggulan bersaing yang di antaranya fisik, uang atau dana bentuk serta sistem cara perusahaan, serta sumber potensial karyawan SDM. Tetapi begitu sumber potensi karyawan ialah sumber utama dalam berkompetisi yang sangat penting karna pengurusan sumber utama yang lain dengan cara otomatis menginginkan penindakan dari sumber potensi karyawan yang dimiliki perusahaan. kehadiran sumber potensi karyawan amat membenarkan keberhasilan tata cara pergantian perusahaan karena sumber potensi karyawan menerangkan subyek berarti yang jalani lewat metode pergantian dari hasil dan tata cara pergantian dengan cara terencana (Moran serta Brightman, 2000).

Pada situasi inilah dibutuhkan kedudukan Manajer untuk memberikan dorongan pada karyawannya agar bersedia terlibat dalam teknik transformasi karena Manajer dan komitmennya untuk melaksanakan pergantian dianggap sebagai kunci kesuksesan penerapan perencanaan transformasi (Almaraz,1994). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus diperhatikan supaya dapat mendukung strategi bisnis yang hendak diaplikasikan sebab bila penerapan pengurusan itu mensupport strategi bisnis perusahaan hendak membagikan partisipasi dalam menghasilkan kelebihan bersaing yang mana kunci keberhasilan perusahaan dalam area bisnisnya. Strategi bisnis hendak sukses jikalau perusahaan mampu mengelola dan meningkatkan mutu sumber daya manusia. sumber daya manusia berbasis kompetensi melalui peningkatan wawasan, keahlian, serta keahlian sumber daya manusia hingga ke tiga unsur sumber daya manusia itu ikut serta dalam proses ataupun aktivitas perusahaan

ini merupakan sumber daya manusia berbasis wawasan yang mempunyai keahlian serta kemampuannya.

Sebagian pendapat Mengenai kompetisi Serta Sumber potensi karyawan dan Pergantian area bisnis yang terserang oleh perkembangan teknologi komunikasi atau teknologi informasi yang membayangkan tantangan berartinya pensaranaan dikala ini oleh Sumber potensi karyawan. Kemajuan yang sangat kilat dalam teknologi yang menciptakan kelapangan dalam kerja operasional perusahaan memunculkan energi kerja yang memiliki keahlian kecil akan gugur bersaing karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan Sumber potensi karyawan melainkan daya kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang tersedia. Serta mempunyai kemampuan administratif. Dengan istilah lain perusahaan hendak lebih membutuhkan SDM yang bermutu dan berkompetensi tinggi.

Sumber potensi karyawan yang diperlukan mesti mempunyai profil mendukung baik dalam perihal keahlian berasumsi, keahlian menganalisa permasalahan, keahlian dalam memperoleh serta memakai informasi, mempunyai inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melaksanakan kategorisasi, kemampuan komunikasi *cooperation* dengan orang lain ataupun golongan, dan keahlian dalam memperkirakan kapasitas lain Maitland (1994) membagikan pengertian spesial tentang sumber potensi karyawan, dalam bukunya "Lingkungan Bisnis", beliau menerangkan jika *"the term human resources suply refers to managers mid employee within a business, and implies that they are viewed as resources in much the same way as finance, land, peilises and equipment are, to be moved into, about and out of a concern as and when necessary, rather than as people with feelings, hopes, and fears"*.

Berartinya kedudukan sumber potensi karyawan SDM dalam perusahaan ketika merespon kemajuan area bisnis yang berjalan menimbulkan perusahaan wajib memuat perhatian pada berartinya perencanaan pengurusan sumber potensi karyawan dalam meningkatkan mutu sumber potensi karyawan biar perusahaan dapat memenangkan kompetisi dalam area bisnisnya.

Kenaikan kualitas sumber potensi karyawan sukses bila sumber potensi karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan, atau kompetensi yang besar. Untuk itu perencanaan pelatihan (pelatihan), penataran, dan pengembangan sumber potensi karyawan butuh diterapkan dalam perusahaan. Tampaknya paradigma terkini dalam pengembangan sumber potensi karyawan dimana



telah terangkai perpindahan paradigma dan bagian personalia jadi bagian pengembangan sumber potensi karyawan (bagian pengembangan sumber daya manusia ataupun HRD) ialah fakta kalau rumor SDM sudah menemukan atensi spesial serta pihak manajemen perusahaan. Bagian personalia mengarah pada pengaturan serta pengawasan, mempunyai bentuk perencanaan yang mempraktikkan sistem komunikasi satu arah, serta mengutamakan bentuk sentralisasi serta keikutsertaan manajemen ini, sebaliknya bagian HRD lebih mengarah pada kemajuan SDM, produktivitas, fleksibilitas, serta manajemen proaktif, dengan struktur yang bersifat desentralisasi serta mengutamakan kerja sama, mempraktikkan sistem komunikasi dua arah serta memberikan atensi penting atas permasalahan SDM, dan mempraktikkan perencanaan dari bawah ke atas atau dari para pekerja sampai pada Manajer. Mengenai ini meyakinkan kalau perusahaan sudah mengenali hendak peran berarti SDM yang baik serta bagian SDM berbasis kompetensi) dalam upaya menggapai keunggulan bersaing.

Kedudukan HRD (*Human Resource Development*) Dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) ialah kedudukan penting dalam memastikan era depan Perusahaan melalui kenaikan mutu SDM, bagus lewat pengembangan daya cipta, elastisitas, ataupun manajemen proaktif, serta bukan lagi mengarah pada pengaturan serta pengawasan semacam yang diaplikasikan dalam bagian personalia. Schuller, 1990 mengatakan empat peranan bagian HRD mencakup: menyusun SDM untuk menciptakan kemampuan atau kompetensi SDM perkembangan teknologi informasi atau teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang handal ialah SDM yang memiliki keahlian administratif dengan wawasan, keahlian, serta keahlian yang besar untuk memahami kemajuan teknologi. Dalam mengelola SDM buat menggapai sasaran penting tingkatkan serta menghasilkan SDM yang bermutu bagus serta bidang keahlian administratif ataupun kemampuan teknologi.



Gambar 1.2 system fungsi HRD

Sumber: Freepik.com

Mengelola diversitas dalam mencapai keutamaan pada persaingan Perusahaan menjadi wajib atas adanya orang yang mempunyai perbandingan baik dari bagian aspek demografi yang mencakup asal usul sosial ekonomi, patriotisme, tingkatan pembelajaran, usia, perbedaan kelamin, serta adat, ataupun keahlian serta kemampuan (Keterampilan), anggapan, sikap, serta karakter. Kejadian diversitas yang terdapat dalam perusahaan butuh menemukan atensi yang penting dalam cara perencanaan yang sangat penting. (Foster, 1998).

Kewajiban utama bagian HRD ini merupakan menata keanekaragaman potensi karyawan yang terdapat agar tidak menimbulkan bentrokan dalam menghasilkan lebih banyak potensi produksi dan inovasi alhasil perusahaan bisa memenangkan pertandingan dalam area bisnisnya (Lawrence, 1989). Mengatur keanekaragaman potensi karyawan yang berhasil memahami orang dengan bermacam-macam asal usul yang berlainan dalam ikut serta pada tiap prosedur lembaga sampai tujuan untuk mencapai kelebihan bersaing berhasil. Dorongan ini dapat dengan Pemberian insentif berbentuk pendapatan, liburan ekstra, kenaikan keikutsertaan kerja, invensi area kerja yang mendukung, pemberian tambahan, dorongan keuangan, ataupun bisa jadi logistik sarana transportasi. Perusahaan Mengatur SDM untuk menaikkan daya saing Untuk tingkatkan energi saing perusahaan mesti berusaha untuk menaikkan kemampuan SDM

dengan menaikkan keahlian untuk menyiapkan SDM dalam promosi kedudukan ataupun penyelesaian permasalahan yang dialami perusahaan.

Peningkatan kemampuan ini bisa dicoba melalui cara pembelajaran, pelatihan serta pengembangan SDM. Pembelajaran serta pelatihan memfokuskan pada sebagian keahlian serta kemampuan yang relatif dan dicoba dalam waktu tertentu, sebaliknya cara pengembangan manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada kenaikan keahlian serta kemampuan lebih besar serta beraneka ragam dan bisa dicoba dalam waktu yang lama (Carrel, Elbert, serta Hatfield, 1995). Kesuksesan perusahaan dalam tingkatkan energi saing amat terkait pada efektifitas serta kemampuan operasional serta strategi bisnis yang diaplikasikan oleh perusahaan. Flaherty mengatakan lima tingkatan kemampuan serta efektifitas perusahaan, mencakup restrukturisasi pembedahan, penyusutan bayaran pembedahan. kenaikan mutu materi serta Pelayanan, motivasi sebagai penembus serta pengembangan produk terkini (Flaherty,1996).

Mengatur SDM untuk mengalami globalisasi Periode globalisasi di isyarat dengan kian kompetitifnya area bisnis, oleh sebab itu dibutuhkan strategi bisnis yang pas yang mempunyai kelebihan bersaing alhasil perusahaan bisa senantiasa bertahan dalam kompetisi. Pembuatan serta aplikasi strategi itu dengan cara otomatis dipengaruhi oleh mutu sumber daya manusia yang berfungsi dalam operasional perusahaan. Michael Porter beranggapan, terdapat lima daya bersaing yang bekerja dalam sesuatu perusahaan serta ke semuanya amat memastikan kemampuan profit perusahaan itu. Kelima ketahanan itu mencakup, kompetisi antar perusahaan yang ada, halangan untuk penginformasian terkini, kapasitas tawar menawar para konsumen, daya tawar menawar para agen, serta ancaman dan pelayanan pengganti (Faulkner and Browman, 1997)

Pergantian area eksternal menuntut perusahaan untuk membiasakan dengan pergantian yang terdapat dengan metode mengatur pergantian lewat inovasi serta mencapai kelebihan bersaing supaya bisa memenangkan kompetisi dalam area bisnis ataupun sangat tidak sanggup bertahan hidup dalam kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang kian mutakhir. Berartinya SDM selaku salah satu pangkal kelebihan bersaing yang wajib diatur dengan cara efisien serta berdaya guna untuk sanggup mencapai kelebihan bersaing yang di perlukan dalam kompetisi bisnis. Kedudukan SDM dalam menghasilkan

mempraktikkan strategi bisnis yang pula ialah pandangan berarti dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Penentuan serta aplikasi strategi bisnis yang pas hendak amat ditetapkan oleh mutu SDM yang berfungsi berarti dalam aktivitas operasional perusahaan, merancang serta melakukan strategi bisnis yang diresmikan. Oleh sebab itulah amat bernilai untuk mengintegrasikan MSDM ke dalam perencanaan penting perusahaan sebab manajemen sumber daya manusia (MSDM) selaku salah satu peranan manajemen perusahaan yang mencakup manajemen penciptaan, keuangan serta penjualan, merupakan fungsi manajemen yang sungguh bernilai dalam mensukseskan penerapan konsep penting perusahaan.

Penggabungan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dipunya dalam pengurusan bermacam bagian kerja dalam perusahaan supaya cara pengurusan sumber- sumber energi itu bisa dilakukan dengan cara efisien serta berdaya guna. Untuk menggapai tujuan itu dibutuhkan kerja sama dampingi tiap- tiap fungsi manajemen baik dalam jangka waktu yang singkat ataupun dalam jangka waktu yang lama. Pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan merujuk pada usaha pendefinisian balik mengenai situasi organisasi keahlian organisasi maupun permasalahan bisnis. Perihal ini bisa dicoba dengan pengertian yang nyata tentang kedudukan, sikap aktivitas, serta tanggung jawab tiap- tiap karyawan alhasil karyawan sanggup meningkatkan kinerjanya dengan memahami ataupun mempunyai kemampuan serta kemampuan cocok aspek kerjanya, sanggup meningkatkan diri, berkolaborasi dalam tim kerja alhasil membagikan partisipasi yang besar dalam kenaikan kemampuan perusahaan secara global.

Melonjaknya kemampuan perusahaan hendak memberikan imbas positif kepada kesinambungan hidup serta kemajuan perusahaan. melalui pengumpulan fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan diharapkan keberhasilan SDM dalam melaksanakan fungsinya, membagikan angka tambahan untuk perusahaan, membenarkan kemampuan perusahaan, serta tingkatan elastisitas perusahaan untuk sanggup menyesuaikan diri dengan pergantian serta kemajuan area bisnis yang kian bersaing. Pengurusan SDM untuk menghasilkan kelebihan Perusahaan bekerja menggunakan semua- sumber energi yang dimiliki dengan berbentuk energi keuangan, fisik, SDM, serta keahlian teknologi serta sistem (Simamora, 1995). Sumber energi yang

dimiliki perusahaan itu bisa dijadikan sebagai sumber untuk mencapai keunggulan bersaing apabila perusahaan sanggup menghasilkan strategi nilai yang tidak dimiliki ataupun tidak mudah ditiru oleh perusahaan lawannya (Barney,1991).

Patokan yang bisa digunakan sebagai tolok ukur untuk memutuskan sesuatu sumber energi digunakan sebagai pangkal untuk mencapai kelebihan bersaing ataupun tidak merupakan sumber energi itu wajib dapat menghasilkan angka, susah ditiru, bertabiat sangat jarang, serta tidak terdapat penggantian. berawal dari titik itu SDM ialah salah satu sumber kerja bersaing di samping pangkal energi fisik, serta keahlian teknologi serta sistem. Michael Porter mengemukakan opini yang serupa kalau SDM ialah salah satu bagian serta sistem perusahaan yang bisa jadi salah satu kelebihan bersaing dalam perusahaan (Porter, 1985). Oleh sebab itu perusahaan wajib betul- betul mencermati mutu serta kompetensi SDM yang dipunya dengan metode mengatur SDM yang terdapat untuk dibesarkan baik lewat cara pembelajaran, pelatihan, ataupun pengembangan semacam ditelaah sebelumnya. Lado, Byod serta Wrigth, (1992) mengemukakan bahwa terdapat empat tatanan kompetensi organisasional yang menggambarkan sumber- sumber potensial untuk memilih kualitas bersaing yakni, kompetensi administratif, kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional, serta kompetensi berlandas output.

Kompetensi administratif adalah keterampilan Manajer dalam membagikan, menancapkan visi, serta memberdayakan anggotanya untuk mewujudkan visi yang dipunyai perusahaan, dan keahlian untuk menghasilkan ikatan organisasi perusahaan dengan kawasan yang profitabel. Kompetensi berlandas input yang mencakup sumber daya manusia, wawasan, ketrampilan serta daya yang membolehkan terbentuknya cara alih bentuk perusahaan untuk menciptakan benda serta pelayanan, mengantarkannya pada klien, serta berikan angka dimata klien (Lado, 1992). Kompetensi transformasional ialah seluruh daya organisasional ialah inovasi, entrepreneurship kebiasaan perusahaan, serta penataran perusahaan. (*social learning*) yang dibutuhkan untuk mengganti input jadi output yang menguntungkan perusahaan.

Kompetensi berbasis output meliputi seluruh asset penting yang berbasis wawasan semacam pandangan perusahaan mutu produk ataupun pelayanan, serta kepatuhan konsumen. Sumber daya manusia SDM selaku salah satu

sumber inti kelebihan bersaing yang dapat membuat kompetensi organisasional. Membuat kompetensi lewat SDM bisa direalisasikan dengan memakai serta meningkatkan kompetensi administratif, pemerolehan serta aktivasi berlandaskan input, meningkatkan serta memakai, meningkatkan serta memanfaatkan kompetensi berlandaskan output. Pemakaian pengembangan kompetensi administratif direalisasikan dengan menciptakan realisasi visi perusahaan dengan support dari sumber energi organisasional selaku modal organisasional yang mensupport perusahaan dalam menarik, meningkatkan, serta menjaga pekerja yang mempunyai kompetensi yang besar. perolehan serta aktivasi berbasis input dicoba melalui perekrutan pekerja untuk institusi, mengeksploitasi ketidaksempurnaan pasar daya kerja eksternal, meningkatkan pasar daya kerja dalam yang lumayan berdaya guna, serta memupuk pembuatan modal SDM yang khusus untuk perusahaan.

Penumpukan serta aktivasi ini dimaksudkan jika dengan pemodalan SDM, fungsi-fungsi SDM semacam pemilihan, pasyarakatatan, evaluasi kemampuan, pengaturan perusahaan, pengupahan berplatform keterampilan hendak jadi pangkal potensial untuk keutamaan bersaing perusahaan. Peningkatan serta pemakaian kompetensi transformasional lewat sistem SDM bisa menyuburkan serta mendesak penumpukan wawasan organisasional lewat inovasi, entrepreneurship, budaya perusahaan, serta penataran perusahaan (*social learning*) yang dibutuhkan dalam mengganti input jadi output yang profitabel perusahaan. Pengembangan serta pemanfaatan kompetensi berplatform output dicoba dengan metode menghasilkan keikutsertaan serta komitmen pekerja kepada perusahaan atau pencarian kesempatan serta pemahaman detail perusahaan serta ikon wawasan, dan membuat nama baik operasional yang positif.

Guna SDM sebagai salah satu pangkal kelebihan bersaing hendak lebih membagikan manfaat yang besar bila diatur dengan cara efisien serta berdaya guna. (Pfeffer, 1995) mengatakan terdapat aplikasi dalam mengelola karyawan selaku inti kelebihan bersaing dalam menggapai kelebihan bersaing perusahaan ialah keamanan pekerja, perekrutan karyawan dengan cara berhati-hati, imbalan yang besar, pemberian insentif, hak kepemilikan karyawan, penjabatan, kesertaan serta pemberdayaan, pengurusan kelompok dengan cara mandiri, ikon kecocokan bagian pendampingan sesama karyawan, titik berat atau

kompresi imbalan dalam mengurangi persaingan interpersonal serta tingkatkan kemampuan lewat kerja itu, serta promosi dari dalam perusahaan.

## **B. ANALISIS PEKERJAAN DAN PROSES MANAJEMEN**

Analisa pekerjaan terdiri atas 2 kata, analisa serta pekerjaan. Analisa berarti watak penjelasan, penguraian ataupun analisis, sebaliknya pekerjaan ialah muatan yang dilakukan (diperbuat, dikerjakan, dan sebagainya), kewajiban peranan, hasil bertugas ataupun kerja. Sastrohadiwiryo serta B. Siswanto menjelaskan, analisa merupakan kerja berasumsi untuk menjabarkan esensial persoalan sebagai bagian, unsur, ataupun faktor, dan bisa jadi keterlibatan fungsinya. Sebaliknya pekerjaan merupakan sekumpulan atau sekelompok pekerjaan serta tanggung jawab yang hendak, lagi serta sudah diselesaikan para karyawan pada suatu waktu. Pada sedemikian itu analisa pekerjaan bisa diartikan sebagai sesuatu kerja untuk menelaah, menekuni, menulis, serta menganalisa ruang lingkup sesuatu pekerjaan dengan cara tertata serta sistemik.



Gambar 1.3 analisis pekerjaan dalam proses manajemen

Sumber Freepik.com

Bagi Sihotang, analisa pekerjaan sungguh sangat penting untuk mencari serta memastikan persyaratan para karyawan yang tepat dalam memegang pekerjaan. Analisa pekerjaan ialah tahap permulaan rencana perekrutan karyawan yang tepat pada jabatannya. Sebaliknya bagi Kaswan, analisa pekerjaan adalah cara pengumpulan dengan cara analitis serta analisa informasi mengenai pekerjaan, yang mencakup kewajiban, peranan serta tanggung jawab.

Dari penafsiran itu, terdapat sebagian sebutan kunci yang jadi berguna, adalah kewajiban, peranan serta tanggung jawabnya. Menurut sebagian definisi yang sudah dikemukakan di atas, hingga bisa ditarik kesimpulan jika analisa pekerjaan ialah sesuatu cara analisis serta pengumpulan informasi dengan cara analitis dan komprehensif mengenai pekerjaan, peranan serta tanggung jawab seluruh tenaga kerja dalam sesuatu lembaga, perusahaan ataupun sekolah. Dunia pembelajaran amat butuh mempraktikkan analisa pekerjaan yang sudah mapan di dunia bisnis ataupun perusahaan ini. Seluruh karyawan ataupun daya kependidikan wajib paham serta pakar dalam melaksanakan andil serta tanggung jawabnya sesuai dengan jabatannya dalam menggapai tujuan sekolah sesuai dengan visi serta tujuan yang sudah direncanakan.

### **1. Tujuan Analisis Pekerjaan**

Analisa pekerjaan dalam peredaran manajemen SDM mempunyai peran yang amat bernilai. Perihal ini disebabkan, analisa pekerjaan ini amat memastikan bagaimana output kemampuan para karyawan di sesuatu perusahaan untuk memastikan mutu ataupun kualitas produk yang diperoleh. Pada pelaksanaannya, analisis pekerjaan mempunyai beberapa tujuan dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Bagi Jacson, analisa pekerjaan hendak berguna dalam pendapatan sesuatu tujuan khusus:

- a. Mengadakan informasi/informasi tentang pekerjaan yang pada kenyataannya kerja peranan, situasi kerja, serta persyaratan..
- b. Mengenali ikatan bos serta bawahannya.
- c. Berikan dorongan dalam memastikan peranan setiap karyawan serta kewajiban yang berhubungan.
- d. Menyiapkan sumber informasi yang dibutuhkan dalam mengambil ketentuan perihal tenaga kerja sesuai UUD Hak Sipil Tahun 1964 dan 1991 (*Civil Rights Acts of 1964 & 1991*).
- e. mampu menolong perusahaan dalam memenuhi UUD untuk masyarakat penyandang Cacat AS tahun 1990 (*American with Disalabeties Act of 1990*).
- f. Menentukan pentingnya waktu yang diperlukan seorang karyawan.
- g. Digunakan sebagai dasar pelatihan, perencanaan karir, dan pengembangan karir.
- h. Untuk digunakan dalam menentukan nilai suatu pekerjaan, dan bermanfaat untuk menentukan estimasi gaji baik secara eksternal maupun internal.



- i. Berperan sebagai media untuk memudahkan dalam merancang kembali dan perubahan pekerjaan.
- j. melancarkan perubahan perusahaan dengan mengenali hal yang tidak perlu yang dilakukan oleh merger, perolehan, dan penspesifikan.
- k. Memusatkan supervisor serta para pemegang kedudukan dalam menulis rujukan serta mempersiapkan resume, baik pada waktu keluarnya karyawan ataupun pada waktu mencari karyawan baru.

Berlainan dengan Jacson, menurut Triton, dalam area publik ataupun swasta, terdapat 12 tujuan analisa pekerjaan yang digunakan, yakni:

- a. Deskripsi pekerjaan (*Job description*), ialah untuk mengidentifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban- kewajiban pekerjaan, serta pertanggung jawaban, dan untuk mengenali detail pekerjaan ataupun informasi tentang standar pekerjaan.
- b. Klasifikasi pekerjaan (*Job classification*), ialah kategorisasi pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas- kelas, kelompok-kelompok, ataupun tipe- tipe bersumber pada konsep penataan tertentu.
- c. Evaluasi pekerjaan (*Job evaluation*), ialah sesuatu metode pengklasifikasian pekerjaan bersumber pada keuntungan tiap- tiap di dalam perusahaan serta dalam pasar tenaga kerja luar yang terikat.
- d. Pekerjaan desain restukturisasi (*Job desinng restructuring*), ialah mencakup usaha- usaha dalam membagikan serta merestrukturisasi aktivitas pekerjaan ke dalam bermacam golongan.
- e. Persyaratan personer (*Personel requirement*), ialah berbentuk persyaratan ataupun detail khusus untuk sesuatu pekerjaan.
- f. Penilaian kinerja (*Performance appraisal*), ialah evaluasi analitis yang dicoba oleh atasan karyawan kepada penyelenggaraan pekerjaan dari para pekerja.
- g. Pelatihan pekerja (*Worker training*), ialah pelatihan (pelatihan) yang tertuju pada para pekerja.
- h. Mobilitas kerja (*Worker mobility*), ialah gairah keluar- masuknya seseorang dalam posisi, perkerjaan- pekerjaan, serta penempatan-penempatan khusus.

- i. Efisiensi (*Efficiency*), ini mencakup proses kolaborasi dalam kerja yang memaksimalkan serta konsep keamanan dari perlengkapan serta sarana, dan metode kerja, lapisan kerja serta standar kerja.
- j. Keamanan (*Safety*), berpusat pada pengenalan serta penghapusan sikap kerja yang tidak nyaman, situasi fisik serta situasi area.
- k. Perencanaan sumber daya manusia (*Human resource planning*), aktivitas prediksi serta reaktif lewat sesuatu perusahaan.
- l. Terakui secara hukum (*Legal*), ketentuan serta determinasi lain yang berhubungan dengan perusahaan.

Hingga kala akan melaksanakan aktivitas pekerjaan, para karyawan tidak asal-asalan dalam melakukan pekerjaan. Semua yang berkaitan dengan teknis pekerjaan diatur dalam analisa pekerjaan ini. Terus selanjutnya dicermati analisa pekerjaan yang dijalankan, sangat penting dalam awal masa perekrutan akan amat bermanfaat dalam tingkatan kualitas pekerjaan karyawan yang dan otomatis akan pula tingkatan mutu produk suatu perusahaan. Apabila dalam sekolah, sampai akan dapat menciptakan mutu alumni yang baik dalam pemikiran pengetahuan, kemampuan dan pelaksanaan.

## **2. Pentingnya Analisis Pekerjaan**

Analisa pekerjaan ini amat berarti dalam menentukan pekerjaan seluruh karyawan, mengenang pekerjaan totalitas kemampuan karyawan amat ditentukan dari bagaimana akuratnya analisa pekerjaan dalam sesuatu institusi, perusahaan. Terdapat beberapa poin terkait Pentingnya nilai analisis pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Haidar Nawawi antara lain:

- a. Perencanaan dan pengadaan tenaga kerja

Di dalam gambaran pekerjaan atau kedudukan yang bermuatan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, bisa dipakai untuk memutuskan kapasitas kerja tiap bagian kerja, yang bila dikumpulkan hendak jadi daya muat kerja institusi atau perusahaan dengan cara totalitas. Berikutnya bisa diperhitungkan jumlah daya kerja yang diperlakukan untuk bisa melaksanakannya dengan cara sempurna, efisien serta berdaya guna.

b. Penarikan (pengrekrutan) dan seleksi

Analisa kedudukan dapat dipakai dalam berspekulasi penyediaan karyawan, lewat kerja Rekrutmen serta pemilahan karyawan ataupun pekerja. Antara lain ialah dalam memilah tata cara dan instrumen yang akan digunakan. Informasi/informasi itu selanjutnya dipakai dalam menyusun materi di dalam instrumen yang dipergunakan. Misalnya, melakukan arsitektur item uji, mengklasifikasikan calon pekerja yang penuh atau tidak penuh persyaratan, dalam memuat pekerjaan ataupun kedudukan yang kosong atau yang menginginkan karyawan baru.

c. Orientasi dan pelatihan

pekerja terkini, tercantum dan yang dipromosikan ke kedudukan yang lebih besar atau dipindahkan pada jenjang yang sama, menurutnya diperlukan kerja *training* yang dan kerja manajemen karyawan. Analisa pekerjaan ini dapat digunakan dalam menyusun kurikulum dan petunjuk materi yang harus dipelajari kontestan *training*, biar mampu melaksanakan tugas- tugasnya dengan metode berdaya guna serta efektif.

d. Pengembangan Pekerjaan dalam Promosi serta Pemindahan

Analisa pekerjaan ini amat bermanfaat dalam tingkatkan keterampilannya tiap- tiap cocok dengan pekerjaan yang amat di idamkan. Salah satu caranya ialah dengan menaikkan pekerja yang telah penuh persyaratan, dalam menggenggam kedudukan yang lebih besar karena keterampilannya telah meningkat. Sedemikian itu pula untuk memindahkan pekerja pada kedudukan yang sebanding, namun lebih cocok dengan kemampuannya, hingga kesempatannya tingkatkan pekerjaan di durasi yang hendak tiba lebih lapang.

e. Pengaturan ganti rugi

Informasi dalam penjelasan pekerjaan ataupun kedudukan dapat dipergunakan dalam melakukan evaluasi pekerjaan, dalam membenarkan berat dan kapasitas kerjanya, wewenang dan tanggung jawabnya dalam kerangka menyusun bentuk pengupahan yang bersaing. Selanjutnya selaku modul ibarat kepada hasil yang dicapai para pekerja, informasi itu dapat digunakan pula untuk membagikan perencanaan pemberian penghargaan di luar balasan tetap, dengan metode pantas, umum dan *balance*.

#### f. Evaluasi hasil kerja

Dalam mengenali kesuksesan atau kekalahan pekerja setelah melaksanakan pekerjaannya sejauh rentang waktu spesial, butuh dilakukan penilaian buatan berlaku seperti aktivitas manajemen SDM. Penilaian buatan menginginkan tolok ukur yang diucap standar pekerjaan berlaku seperti penyelaras dalam memperoleh tingkatan efektifitas dan kemampuan penerapan pekerjaan oleh para pekerja yang sehabis itu dapat dijadikan dalam menyudahi kesuksesan dan kegagalannya dalam bekerja.

#### g. Konseling

Informasi/informasi hasil analisa pekerjaan dapat digunakan oleh para Manajer, pengawas dan aparat manajemen SDM, dalam kerja membagikan pengarahan dalam pekerja yang memerlukannya, arahan pengarahan itu dilaksanakan berlaku seperti ikhtiar membenarkan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas- tugasnya dalam mensupport tujuan- tujuan perusahaan. Berarti analisa pekerjaan ini merupakan bentuk sempurna keahlian karyawan dan bentuk sempurna dari mutu produk yang di idamkan. Semua bagian institusi dalam melakukan pekerjaan haruslah membidik pada bentuk sempurna dari hasil analisa pekerjaan yang dilakukan. Apabila ada satu bagian saja yang tidak membidik pada hasil analisa itu, sampai bisa pengaruhi hasil aktivitas bagian yang lain. Bila tersusun dengan baik mengenai yang semacam itu, pihak yang jadi dibebani ialah institusi dan karyawan itu sendiri. Dalam perusahaan, bagian yang amat berperan dalam mengatur ini ialah bagian personalia.

### 3. Aspek Analisa Pekerjaan

Kala akan melaksanakan sesuatu analisa pekerjaan, ada sebagian pandangan yang wajib di cermati. Walker membagikan pemikiran, begitu juga diambil oleh Kaswan, yang menerangkan kalau pandangan yang diartikan dalam analisa pekerjaan merupakan selaku selanjutnya:

#### a. Output pekerjaan

Rancangan output pekerjaan pasti amatlah berarti dalam mengonsep sesuatu pekerjaan, memastikan keinginan hendak staffing, memutuskan standar serta tujuan kemampuan dan menilai hasil pekerjaan. Semacam umumnya, output pekerjaan yang khusus lebih gampang dikenal serta diukur pada pekerjaan operasional di mana kewajiban perseorangan menghasilkan

pekerjaan yang bisa ditaksir. Semacam pekerjaan penciptaan, posisi pemasaran, perencanaan computer, administrasi serta serupanya. Pada rekayasa pekerjaan menginginkan output yang berkaitan dengan sistem pekerjaan yang lebih besar, perkakas, arus aktivitas dan modul, rentang waktu dan pola gairah (*motion pattern*), serta yang lain.

b. Pekerjaan

Seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya serupa artinya dengan yang hendak ditujunya. Menguasai aktivitas atau peranan yang membuat sesuatu pekerjaan amat bernilai dalam tujuan mengonsep pekerjaan dan sistem perusahaan, mendefinisikan persyaratan kerja dan arus pekerjaan, mengidentifikasi keinginan pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan keinginan pekerjaan yang berhasil, dan perencanaan serta peninjauan keahlian kerja.

c. Kompetensi

Semakin bertumbuhnya kemauan untuk mementingkan pada kompetensi yang dilakukan oleh seorang untuk melakukan pekerjaannya, mulai dari kewajiban serta tanggung jawab sesuatu pekerjaan. Perpindahan posisi kerja akan menunjukkan kompetensi seorang yang sebetulnya berpengaruh terhadap kemampuannya. Kompetensi bisa diidentifikasi sebagai karakteristik dasar seorang yang mempunyai ikatan yang baik dengan ditentukan melalui efektifitas serta kelebihan dalam bekerja ataupun lingkungan tertentu. Kompetensi mencakup wawasan, keahlian, rancangan diri serta nilai- nilai, karakteristik individu, serta motif yang harus dikembangkan.

d. Bentuk pendapatan

Sistem penilaian pekerjaan atau pekerjaan dengan cara spesial melalui sebagian aspek, semacam output, tingkatan pembelajaran, serta jaminan perusahaan. Di antara faktor- faktor yang kerap digunakan serta pantas jadi materi analisa pekerjaan atau pekerjaan dalam mendukung administrasi pendapatan merupakan usaha pelaporan pendapatan, jumlah karyawan, serta aset ataupun anggaran yang diperhitungkan. Faktor ini dengan cara langsung dapat diukur dan diidentifikasi, meski tengah terdapat pertanyaan apakah gagasan itu amat baik digunakan dalam memperhitungkan nilai suatu pekerjaan.

Seluruh pandangan ini wajib dianalisis dengan teliti oleh perusahaan, supaya besarnya pendapatan yang diserahkan oleh para karyawan, pastinya wajib cocok dengan kemampuan yang diserahkan pada mereka. Determinasi penguasa hal UMR (imbalan minimal pada umumnya) jadi sesuatu referensi perusahaan dalam memastikan pendapatan, setelah itu melalui analisa pekerjaan atau pekerjaan, ditetapkan kemampuan ataupun kedudukan yang *balance* yang diserahkan karyawan atau karyawan pada perusahaan.

#### **4. Teknik Analisis Pekerjaan**

Melalui cara yang sederhana, analisa pekerjaan atau pekerjaan ialah aktivitas pengumpulan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan serta setelah itu dianalisis untuk bermacam kebutuhan. Sebab tipe informasi serta informasi sedemikian itu beraneka ragam, hingga penggunaannya bisa digunakan untuk tujuan yang serupa ataupun berlainan. Misalnya, informasi yang digunakan untuk berspekulasi keinginan daya kerja yang bagian pembuatan hendak berlainan dengan bagian penjualan serta serupanya. Buat melaksanakan analisa pekerjaan ini diperlukan wawasan, kemampuan, serta keahlian dan pengalaman yang lumayan supaya andil ini tidak memunculkan penyimpangan informasi/informasi yang memunculkan perencanaan pangkal tenaga orang tidak cocok serta penerapannya.

Syarat- syarat teknis analisa pekerjaan yang dibutuhkan mencakup:

- a. Dinamis serta searah dengan perubahan- perubahan area eksternal serta internal,
- b. Proses yang harus bisa dilakukan dan diatur dengan cara tepat, serta efisien serta efektif,
- c. Implementasi analisis jabatan mempunyai keilmuan, keahlian, dan pengalaman yang memadai,
- d. semua komponen mampu terlibat secara aktif bersama karyawan dan pimpinan.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira menjelaskan terdapat lima aspek dalam mengkaji analisis pekerjaan, yang di antaranya:

1) Jenis Informasi

**Table 1.1 Jenis informasi yang harus dikumpulkan**

No	Aktifitas	Penjelasan
1.	Aktivitas kerja	Tipe aktivitas, cara aktivitas kerja, metode yang ditempuh, memo aktivitas serta akuntabilitas ataupun tanggung jawab personil.
2.	Aktivitas mengarah pekerja	Sikap orang dalam bertugas, kerja dasar serta permohonan pekerjaan dengan cara perorangan.
3.	Keseluruhan serta perlengkapan tolong kerja	Computer, perkakas keamanan, alat-alat kantor serta perlengkapan ahli mesin yang lain
4.	Pekerjaan bersifat nampak serta tidak terlihat	Materi- materi yang diproses, penciptaan(benda serta pelayanan), wawasan yang terpakai serta jasa.
5.	Kemampuan pekerjaan	Dimensi pekerjaan, standar kerja, analisa kekeliruan kerja serta kompetensi karyawan bersumber pada tingkatan pengetahuannya
6.	Kondisi pekerjaan	Situasi raga pekerjaan, kondisi terorganisasi: garis hierarkis, kondisi sosial: wujud interaksi sosial serta insentif.
7.	Persyaratan Personil	Wawasan, keahlian serta ciri personil(tindakan, karakter serta atensi).

2) Langkah-langkah Analisis Pekerjaan

Penjelasan terkait beberapa tahapan analisa pekerjaan. Dalam praktiknya, jenjang analisa pekerjaan ini bisa berlainan dalam satu perusahaan dengan perusahaan yang lain ataupun dalam perusahaan itu sendiri, terkait pada tujuan analisa serta kemajuan isu-isu terakhir dan kebutuhan perusahaan itu sendiri yang beraneka ragam, antara lain:

- a) Memastikan tujuan pelaksanaan analisa pekerjaan. Tujuan dari penerapan analisa pekerjaan semestinya diklaim secara akurat serta terikat dengan keseluruhan strategi perusahaan dalam kaitannya dengan mungkin atau kesempatan keberhasilan analisa pekerjaan.
- b) Mengenali pekerjaan yang dianalisis. Kewajiban selanjutnya merupakan mengambil keputusan pekerjaan yang perlu dianalisis. Bila analisa pekerjaan dengan cara formal belum sempat dilakukan, maka untuk lebih mempermudah bisa dicoba dengan menganalisa seluruh kategori pekerjaan. Tetapi, bila sudah terjalin perubahan pada pekerjaan khusus saja, hingga Manajer harus meyakinkan dengan sesuai pekerjaan mana yang harus dianalisis.
- c) Menjelaskan pada karyawan serta memastikan tingkatan keterlibatannya. Komunikasi ialah perihal yang amat berarti dalam melakukan oleh seseorang Manajer. Para karyawan sepatutnya semenjak awal diberi tahu siapa yang hendak melakukan analisa pekerjaan, kenapa analisa pekerjaan diperlukan, pada siapa bila mereka terdapat persoalan, bila agenda waktunya serta apa kedudukan mereka dalam analisa pekerjaan.
- d) Menentukan tata cara serta pelaksanaan pengumpulan informasi analisa pekerjaan. Manajer wajib mengambil keputusan prosedur ataupun kombinasi mana yang hendak dipakai serta bagaimana mengakulasi informasi. Setelah ditetapkan, maka manajer wajib memastikan jika informasi yang digabungkan adalah utuh.
- e) Mengerjakan informasi/informasi analisa pekerjaan. Sehabis informasi analisa pekerjaan sudah digabungkan, hingga berarti dalam menempatkannya pada bentuk yang berguna dalam Manajer serta unit karyawan. Salah satu triknya merupakan dengan membuat bentuk spesial yang dengannya hasil analisa pekerjaan bisa diamati.
- f) Memandang serta memperbaharui informasi/informasi. Kemajuan perusahaan yang dinamis kerap tidak searah dengan mutu pekerjaan. Para Manajer serta para ahli menginginkan beberapa waktu yang intens, dalam mereview penjelasan serta detail pekerjaan. Terus menjadi kerap memandang secara totalitas dicoba pada durasi khusus, terus menjadi berarti apabila terjalin pergantian pada perusahaan.



### 3) Output Informasi Analisis Pekerjaan.

Informasi yang dikumpulkan dari analisa pekerjaan bisa digunakan untuk berbagai macam pengertian. Perihal yang berarti merupakan, informasi hasil analisa pekerjaan ditulis dalam wujud penjelasan pekerjaan serta detail pekerjaan. Penjelasan pekerjaan menggambarkan tugas, tanggung jawab, syarat kerja serta aktivitas pekerjaan yang penting. Sebaliknya detail pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, semacam pengalaman, wawasan, kemampuan, ataupun keahlian yang disyaratkan untuk melakukan pekerjaan.

Kaitannya analisis pekerjaan dengan peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjelaskan hubungan antara analisis pekerjaan dalam perusahaan dengan fungsi manajemen sumber daya manusia, hingga agaknya perlu dimengerti bagaimana peranan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan ataupun perusahaan. Aktivitas ataupun pekerjaan sumber daya manusia adalah bagian cara manajemen sumber daya manusia yang sangat esensial, serta adalah sesuatu susunan dalam menggapai tujuan institusi. Aktivitas itu hendak berjalan lancar bila menggunakan peranan manajemen. Fungsi- fungsi manajemen SDM bagi Edy Sutrisno mencakup:

- a) Perencanaan merupakan aktivitas berspekulasi mengenai kondisi daya kerja, supaya cocok dengan keinginan perusahaan dengan cara efisien serta berdaya guna, dalam menolong terwujudnya tujuan. Perencanaan itu dalam memutuskan perencanaan ke karyawan ini, mencakup pengorganisasian, pengarahan, pengaturan, logistik, pengembangan, ganti rugi, integrasi, perawatan, ketertiban serta pemberhentian karyawan.
- b) Pengorganisasian merupakan aktivitas dalam menata karyawan dengan memutuskan penempatan kerja, ikatan kerja, deputi wewenang, integrasi, serta koordinasi dalam wujud denah perusahaan. perusahaan hanya media atau alat dalam menggapai tujuan. perusahaan yang bagus hendak menolong terwujudnya tujuan dengan cara efisien.
- c) Pengarahan dan Pengadaan merupakan aktivitas berikan petunjuk pada karyawan supaya ingin bekerja sama serta bertugas secara efisien serta berdaya guna dalam menolong tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dilakukan oleh atasan yang dengan kepemimpinannya hendak berikan bimbingan pada karyawan supaya melakukan seluruh tugasnya dengan baik. Ada pula pengadaan ialah cara pencabutan, pemilahan, penempatan, arah, serta induksi dalam memperoleh karyawan yang cocok

dengan keinginan perusahaan. Logistik yang baik hendak menolong terwujudnya tujuan.

- d) Pengaturan, ialah aktivitas mengatur karyawan supaya mematuhi peraturan perusahaan serta bertugas sesuai dengan konsep. Apabila ada penyimpangan diadakan aksi koreksi serta ataupun penyempurnaan. Pengaturan karyawan mencakup keinformasian, ketertiban, sikap kerja sama, serta melindungi suasana area pekerjaan.
- e) Pengembangan, ialah cara kenaikan keahlian metode, teoritis, abstrak, serta akhlak karyawan lewat pembelajaran serta pelatihan/pelatihan. Pembelajaran serta pelatihan yang diserahkan, seharusnya sesuai dengan yang keinginan pekerjaan era saat ini ataupun era yang hendak akan menginformasikan.
- f) Ganti rugi (kompensasi), ialah pemberian menanggapi pelayanan langsung berbentuk uang ataupun benda pada karyawan selaku balasan pelayanan yang diserahkan pada perusahaan. Prinsip ganti rugi merupakan seimbang serta pantas. Seimbang dimaksud cocok dengan hasil kerja, sebaliknya pantas dimaksud bisa penuh keinginan pokok.
- g) Pengintegrasian, ialah aktivitas dalam mengumpulkan kebutuhan perusahaan serta keinginan karyawan, supaya terwujud kerja serupa yang asri serta saling profitabel. Di satu pihak perusahaan mendapatkan kesuksesan atau keberhasilan, sebaliknya dilain pihak karyawan bisa penuh keinginan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian ialah perihal yang berarti serta lumayan susah dalam manajemen pada seluruh karyawan, sebab mengumpulkan beberapa kebutuhan yang berlainan.
- h) Perawatan, ialah aktivitas perawatan ataupun tingkatkan situasi raga, psikologis serta kepatuhan, supaya mereka senantiasa ingin bekerja sama hingga pensiun. Perawatan yang bagus dicoba dengan perencanaan keselamatan dengan bersumber pada keinginan beberapa besar karyawan, dan berdasar pada dalam serta eksternal kestabilan.
- i) Ketertiban, ialah salah satu fungsi manajemen pada karyawan yang berarti kunci terwujudnya tujuan perusahaan, sebab tanpa terdapatnya ketertiban, hingga susah menciptakan tujuan yang maksimum. Ketertiban ialah kemauan serta pemahaman dalam mematuhi peraturan perusahaan serta norma sosial.

- j) Pemberhentian. Pemberhentian ialah pemutusan ikatan kerja seseorang karyawan dari sesuatu perusahaan. Pemberhentian ini diakibatkan oleh kemauan karyawan, kemauan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, ataupun karena yang lain. Aplikasi fungsi manajemen dengan sebaik- baiknya dalam mengatur karyawan, hendak memudahkan menciptakan tujuan serta kesuksesan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM begitu juga yang dikatakan di atas mempunyai susunan panjang dalam kerjanya mulai dari langkah perencanaan sampai pada pemberhentian. Setelah itu memahami hubungan antara analisa pekerjaan dengan fungsi- fungsi MSDM, berarti kita berupaya untuk menguasai dan menjelaskan bagaimana partisipasi ataupun kedudukan analisa pekerjaan pada daur aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan cara totalitas. Dalam perihal ini, Stephen P. Robbins serta Mary Coulter mereka adalah dosen pada San Diego State University serta Southwest Missouri State University membagikan cerminan yang nyata mengenai hubungan ini. Bagi mereka, aktivitas analisa pekerjaan terletak pada langkah awal, adalah langkah“ perencanaan sumber daya manusia”. Mereka berkata, perencanaan sumber daya manusia merupakan cara yang dicoba para Manajer untuk menjamin kalau mereka mempunyai jumlah serta tipe orang yang tepat di tempat yang tepat, serta pada dikala yang tepat, yang sanggup menuntaskan beberapa kewajiban yang diberatkan dengan cara efisien serta berdaya guna. Lewat perencanaan, institusi bisa menjauhi kekurangan serta keunggulan anggaran.

Dalam perencanaan terdapat sejumlah proses yang di antaranya:

- 1) Mengevaluasi para karyawan,
- 2) Mengevaluasi kebutuhan karyawan dan menyusun perencanaan.

Pada evaluasi SDM saat ini, para Manajer memakai metode penyediaan SDM, analisa pekerjaan, penjelasan kedudukan serta detail kedudukan.

- a) penyediaan SDM ialah evaluasi daya ketersediaan SDM di perusahaan. Informasi/informasi ini didapat dari beberapa blangko yang diisi oleh para karyawan, yang melingkupi julukan, pembelajaran, penataran pengadaan latihan, pekerjaan terdahulu, bahasa yang dipahami, keahlian biasa serta spesial.

- b) Analisa pekerjaan ialah evaluasi yang mendeskripsikan bermacam pekerjaan serta sikap yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Misalnya: apa tugas-tugas akuntan di perusahaan? wawasan, keahlian serta keahlian minimum apa saja yang dibutuhkan dalam melaksanakan kewajiban itu dengan cara mencukupi serta yang lainnya. Informasi/informasi dalam analisa pekerjaan bisa didapat lewat: riset langsung ataupun memantau orang kala melaksanakan pekerjaan, mewawancarai karyawan dengan cara orang ataupun golongan, mengedarkan angket tertata, memerintahkan para Manajer mengenali karakter khusus pekerjaan, serta memerintahkan karyawan menulis kerjanya tiap hari. Dari informasi analisa pekerjaan ini, para Manajer membuat ataupun merevisi penjelasan serta detail/spesifikasi pekerjaan ataupun kedudukan.
- c) penjelasan kedudukan ialah statement tercatat yang dilakukan pemegang kedudukan, mengenai metode yang dilakukan itu serta kenapa itu dilaksanakan. penjelasan pekerjaan ini merupakan gambaran mengenai inti dari pekerjaan, area serta syarat- syarat memperkerjakan. Setelah itu dilaksanakan secara spesifikasi kedudukan.
- d) Detail kedudukan ialah kualifikasi minimal yang wajib dipunyai seorang dalam melaksanakan pekerjaan khusus dengan cara sukses. Detail pekerjaan mengenali wawasan, keahlian serta tindakan kala melaksanakan pekerjaan itu dengan cara efisien Jadi, analisa pekerjaan berhubungan dengan fungsi MSDM pada langkah“ perencanaan SDM”.

Analisa pekerjaan membagikan selengkap informasi/informasi mengenai apa saja pekerjaan serta sikap para pekerja di seluruh jenjang pekerjaan. Setelah itu informasi itu dipakai dalam mengambil evaluasi saat ini(kondisi para pekerja di era saat ini) SDM. Analisa pekerjaan yang telah tersuguhkan dalam wujud informasi yang tersedia digunakan dalam tahap perencanaan yang ke dua, ialah“ evaluasi SDM di era selanjutnya”. Keinginan SDM di era depan ditetapkan oleh target serta strategi perusahaan itu sendiri, maka dari itu perusahaan harus mengadakan penarikan karyawan baru . Permintaan akan karyawan ialah hasil permintaan akan pelayanan ataupun produk perusahaan itu untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau perusahaan yang diakibatkan oleh kekosongan jabatan atau kekurangan karyawan. Bersumber pada permintaan yang

diakibatkan oleh kekosongan jabatan atau kekurangan karyawan maka harusnya membuat pemasukan karyawan, para Manajer bisa berupaya memastikan berapa jumlah karyawan yang masuk atau dibutuhkan dalam menggapai pemenuhan kekosongan atau kekurangan karyawan itu.

Informasi analisa pekerjaan memanglah terdapat pada tahap perencanaan sumber daya manusia SDM dalam penyebaran manajemen sumber daya manusia dengan cara totalitas, akan tetapi hal tersebut juga berkaitan dengan proses-proses selanjutnya sampai pada tahap akhir manajemen sumber daya manusia SDM. sejalan dengan apa yang dipaparkan oleh Nurdiansari dalam tulisannya, beliau menerangkan bahwa analisa pekerjaan amat banyak kaitannya dengan fungsi- fungsi dalam pengelolaan para karyawan. Dengan terdapatnya analisa pekerjaan, hingga Manajer bisa lebih memikirkan penempatan karyawannya akhirnya sesuai dengan keahlian yang dimiliki masing-masing tiap- tiap karyawan.

Hubungan analisa pekerjaan serta dengan kegunaan pengelolaan karyawan bisa diamati yang di antaranya:

- a) Pengrekrutan serta Pemilahan (*Recruitment and Selection*). merupakan suatu analisa pekerjaan yang membagikan informasi mengenai penjelasan pekerjaan serta syarat- syarat karyawan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Isi detail dipergunakan dan menjadi dasar pemilahan dalam menyelesaikan tipe orang yang butuh direkrut serta diangkat.
- b) Ganti rugi (*Compensation*). Informasi analisa pekerjaan membagikan uraian yang nyata mengenai kerangka balik (pembelajaran, umur, pengalaman, serta lain- lain) orang yang hendak mendiami kedudukan itu, alhasil perusahaan bisa memastikan gajinya.
- c) Penilaian Kedudukan. Informasi analisa pekerjaan membagikan uraian yang nyata terkait berat atau entengnya pekerjaan, besar atau kecilnya risiko yang dialami pekerja, susah atau mudahnya memperoleh personil. Dengan begitu, perusahaan bisa memutuskan kamu pada posisi kedudukan itu) Evaluasi Hasil Kerja (*Performance Appraisal*). Evaluasi hasil kerja ialah usaha menyamakan hasil faktual karyawan dengan hasil kerja yang diharapkan darinya. Dalam memastikan apakah sesuatu pekerjaan dapat digarap ataupun dituntaskan dengan bagus hingga penjelasan pekerjaan hendak amat menolong dalam determinasi target pekerjaannya.

- d) Pelatihan (*Training*). Informasi analisa pekerjaan dipakai dalam memicu perencanaan pelatihan pengembangan. Penjelasan pekerjaan, media, serta tipe keahlian pekerja dipakai sebagai materi pendukung dalam pengembangan perencanaan- perencanaan bimbingan.
- e) Promosi serta Pindahan. Informasi analisa pekerjaan hendak dipakai dalam menolong memastikan promosi atau pindahan karyawan.
- f) perusahaan/perusahaan. Informasi kedudukan yang didapat dari analisa pekerjaan kerap kali membagikan petunjuk kalau perusahaan yang terdapat butuh diperbaiki.
- g) Pemerayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*). Informasi analisa pekerjaan bisa dipergunakan dalam memperkaya pekerjaan pada sesuatu kedudukan khusus) Penyederhanaan Pekerjaan (*Work Simplification*). Informasi/informasi analisa pekerjaan dipakai pula pada penyederhanaan ataupun pengkhususan pekerjaan. Dengan kemajuan perusahaan serta penjabaran yang mendalam menyebabkan pekerjaan- pekerjaan yang wajib dicoba dalam sesuatu kedudukan terus menjadi terspesialisasi.
- h) Penempatan (*Placement*). Informasi analisa pekerjaan dipakai dalam menyimpan para karyawan pada pekerjaan- pekerjaan yang cocok dengan keterampilannya supaya mereka bertugas dengan cara efisien.
- i) Penilikan serta Perekrutan. Informasi analisa pekerjaan dipakai dalam penganalisan serta perekrutan sumber kerja yang hendak diperlukan perusahaan.
- j) Arah serta Induksi. Informasi analisa pekerjaan dipakai dalam mengarahkan serta induksi untuk karyawan yang baru terkait asal usul perusahaan, hak serta kewajibannya, menginduksi, serta yang lainnya hingga, analisa pekerjaan dijalani pada permulaan aktivitas pengelolaan karyawan, khususnya pada tahap perencanaan karyawan.

Dalam peranannya, hasil informasi analisa pekerjaan senantiasa dipakai dalam tahap-tahap berikutnya pada seluruh prosedur manajemen sumber daya manusia. (Muhammad Rouf, 2018) Apalagi jika organisasi perusahaannya semakin kompleks, maka tentu ada banyak proses manajemen yang perlu diperhatikan dan dilakukan. Sistem manajemen ini berupa siklus yang dilakukan berulang kali.

Lebih detail selanjutnya penjabarannya manajemen:

### 1. Definisi umum proses manajemen

Penafsiran sistem manajemen merupakan siklus aktivitas dasar yang dilakukan berkali-kali di dalam sesuatu manajemen, cara itu merupakan: *planning, organizing, aplikasi, penilaian*. Suatu hasil tidak hendak didapat tanpa lewat teknik. Nyaris tidak terdapat perihal yang seketika dapat kita miliki tanpa terdapat cara, pasti saja itu serta berlaku dalam manajemen. Dalam aktivitas ini kedudukan seseorang *manager* amat berarti untuk membenarkan setiap teknik manajemen bisa berjalan dengan positif.



Gambar 1.4 Proses Manajemen

Sumber: shutterstock-jurnal.id

Berikut ini adalah cara biasa dari suatu manajemen ialah:

- a. Perencanaan serta Pengumpulan Ketetapan (*Planning and decision making*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Mengetuai atau Membimbing (*Leading*)
- d. Pengaturan (*Controlling*)

### 2. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan: Penentuan Perencanaan Aksi

Langkah awal yang wajib serta harus dilakukan merupakan *planning* ataupun perencanaan. *Planning* merupakan aktivitas merancang tujuan serta kelakuan yang wajib dicoba oleh perusahaan untuk saat ini serta masa depan. Jadi, dalam langkah ini visi serta tujuan perusahaan wajib ditetapkan. Visi merupakan tujuan periode panjang yang hendak digapai. Sebaliknya tujuan merupakan metode yang dicoba untuk menggapai visi itu. Sebab, bila visi serta tujuan tidak ditetapkan hingga seluruhnya hendak melaksanakan pekerjaan

yang tidak nyata, sebab tidak ketahui apa yang mau digapai. Setelah tujuan ditetapkan, hingga seluruhnya hendak membuat suatu job desc ataupun catatan kerjaan yang wajib dicoba tiap harinya untuk menggapai tujuan itu. Terus menjadi perinci job desc hingga terus menjadi bagus, sebab lebih gampang dalam melaksanakan pengukuran kinerjanya.

### 3. **Organizing: Aktivitas Koordinasi dan Sumber Daya**

Organizing merupakan cara pemberian kewajiban pada sumber daya manusia yang ada. Langkah ini pula tidak takluk berarti. Sebab, bila staffing (penempatan) tidak pas hingga job desc yang sudah terbuat dapat tidak teratasi. Untuk itu, berarti terdapatnya pengenalan keahlian dari tiap karyawan. Janganlah hingga, karyawan yang kemampuannya pada umumnya diberi kewajiban yang tidak mudah serta strategik. Kewajiban organizing ini lazim dicoba oleh seseorang manager.

### 4. **Memimpin: Mengelola dan Memotivasi Orang**

Bila pemimpinnya tidak profesional, hingga sebegitu apapun karyawan tidak dapat menunjukkan performa terbaik. Oleh sebab itu, seseorang atasan harus mempunyai keahlian menata serta membagikan dorongan karyawan yang terdapat di bawahnya. Manager wajib dapat membuat suatu komitmen yang dapat dipegang, bagus oleh manager itu sendiri serta karyawannya. Dengan komitmen yang kokoh, hingga tujuan yang telah di *planning* hingga dapat lebih cepat akan diraih. Secara singkat, ada tiga tahap pengarahan oleh pemimpin, yaitu:

- a. *Directing*, yaitu memberikan pengarahan ke bawahan
- b. *Influencing*, mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik
- c. *Motivating*, memberikan motivasi kepada karyawan supaya kinerjanya terjaga

### 5. **Mengontrol: Pemantauan dan Evaluasi kerja**

Terakhir yaitu *controlling*. Dalam langkah ini juga dicoba cara penilaian yang global. *Controlling* merupakan mengukur, menyamakan, menciptakan penyimpangan serta membenarkan aktivitas organisasi yang dicoba untuk menggapai tujuan ataupun target. Aktivitas pengaturan biasanya berkaitan dengan pengukuran hasil ataupun hasil dari aksi yang didapat untuk menggapai



tujuan. Ada sebagian media untuk melaksanakan pengawasan, semacam perhitungan anggaran, memo pengecekan, serta memo dari jam kerja yang lenyap, biasanya kerap kita temui. Tiap dimensi pula membuktikan apakah konsep bertugas bisa menciptakan.

Bila penyimpangan bertahan, hingga pelurusan wajib dilakukan. Tiap kali hasil yang ditemui berlainan dari kerja yang direncanakan, orang yang bertanggung jawab wajib diidentifikasi serta aksi yang dibutuhkan wajib didapat untuk tingkatkan kemampuan. Dengan begitu hasil dapat kita pastikan dengan metode mengatur apa yang orang jalani. Pengaturan merupakan guna berarti paling tidak dari suatu cara manajemen. Semacam yang dibilang dalam peribahasa, “ perencanaan tanpa pengaturan tidak bermanfaat”. Singkatnya, kita bisa berkata *controlling* membolehkan pendapatan konsep.

### C. DESKRIPSI PEKERJAAN

Tiap pekerjaan itu merupakan sangat berlainan, sebab tiap pekerjaan menuntut pengalaman serta wawasan yang berbeda pula. Yang jadi tantangannya merupakan manajemen wajib sanggup menganalisa jenis karyawan ataupun karyawan semacam apa yang diperlukan, manajemen butuh memandang apa yang dituntut dari tiap pekerjaan dalam organisasi ataupun perusahaan melalui penjelasan pekerjaan yang terinci. penjelasan pekerjaan itu dapat menjadi sesuatu halangan bila tidak cermat, tidak komplis serta kadaluwarsa. Penyusunan dari penjelasan pekerjaan yang sempurna bisa jadi kita bisa menggambarkan dengan nyata posisi dalam organisasi yang bisa membagikan pemikiran operasional dengan cara totalitas serta pula bisa membuktikan kalau cerita pekerjaan sudah didesain serta dianalisis selaku sesuatu bagian integral dari jasa organisasi. Mondy (2005) menerangkan kalau penjelasan pekerjaan wajib dilaksanakan supaya institusi bisa menggapai tujuannya.

Penjelasan pekerjaan ataupun penjelasan pekerjaan amat dibutuhkan dalam tiap perusahaan ataupun dalam institusi. Suatu organisasi memiliki alasan kenapa wajib adanya diadakan serta target apa yang wajib digapai. Contoh navigator, cerita pekerjaan adalah denah yang dijadikan selaku yang menunjukkan arah, kemana harus belok, berapa kecepatan yang dibutuhkan serta berikutnya. Sebab itu, sesuatu organisasi ataupun perusahaan

merumuskan visi, tujuan serta perencanaan yang kemudian membuat sesuatu bentuk. Dari bentuk inilah berikutnya pekerjaan ataupun kedudukan itu muncul.

Tiap institusi atau perusahaan mempunyai tujuan ataupun visi misinya masing-masing yang mau dicapainya. Salah satu pendapatan itu lewat penjelasan pekerjaan ataupun penjelasan pekerjaan. Seseorang atasan wajib sanggup bertugas selaras dengan karyawan, sedemikian itu pula sebaliknya karyawan pula wajib cakap kepada penjelasan pekerjaan (uraian pekerjaan) yang telah diserahkan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab dan menjalankan kewajiban dengan baik dan sesuai. Hasibuan, 2005 menjelaskan dengan uraian pekerjaan akan membentuk kinerja karyawan yang handal di bidangnya masing-masing.

Wiwin, (2012) dalam penelitiannya menerangkan kalau dengan penjelasan pekerjaan diharapkan tugas- tugas yang diserahkan oleh atasan bisa dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta hasilnya yang bagus dengan usaha menerangkan kewajiban utama serta kegunaan dari tiap-tiap pengelompokan kedudukan dalam mengenali serta menguasai setiap posisinya.

Hasibuan, (2005) menjelaskan bahwa pekerjaan merupakan pemberitahuan secara tercatat yang menjabarkan kewajiban serta tanggung jawab, situasi kerja, ikatan kerja serta pandangan pekerjaan dalam posisi khusus dalam perusahaan. Penjelasan pekerjaan hendak membagikan kejelasan serta standar kewajiban yang wajib digapai oleh orang yang menggenggam kedudukan itu. Tidak hanya itu, penjelasan pekerjaan pula bisa jadi dasar pengaturan detail pekerjaan serta penilaian pekerjaan dalam menggenggam kedudukan.

Cerminan pekerjaan yang nyata bisa menolong karyawan dalam meningkatkan kemampuan karyawan sebab karyawan mempunyai arah mengarah mengenai apa yang jadi kewajiban utama serta kegunaan dalam bertugas. Penjelasan pekerjaan yang tidak sesuai hendak menyebabkan karyawan tidak mengenali kewajiban serta tanggung jawabnya. Perihal ini yang bisa menyebabkan pekerjaan jadi tidak selesai. Disinilah posisi berartinya andil penjelasan pekerjaan dalam suatu institusi ataupun perusahaan.

Mudah dimengerti dan menguraikan keadaan semacam: pengenalan pekerjaan ataupun kedudukan adalah dengan membagikan julukan kedudukan; ikatan kewajiban serta tanggung jawab adalah spesifikasi kewajiban serta

tanggung jawab dengan cara jelas dijabarkan terpisah supaya jelas dikenal; kesimpulan pekerjaan seharusnya membuktikan ikatan antara administratur dengan orang lain di dalam ataupun di luar organisasi; standar wewenang serta pekerjaan adalah wewenang serta hasil yang wajib digapai oleh seseorang karyawan wajib jelas; ketentuan kerja wajib dijabarkan dengan jelas, singkatan pekerjaan seharusnya menguraikan pekerjaan wujud biasa pekerjaan dengan cuma memuat fungsi- fungsi serta kerja kuncinya; dan uraian mengenai kedudukan di bawah serta di atasnya wajib dipaparkan kedudukan dari mana sang karyawan dipromosikan serta ke kedudukan mana sang karyawan hendak dipromosikan. Tanpa penjelasan pekerjaan, organisasi hanya menggambarkan golongan orang yang resah, tidak tertib serta tidak bisa menggapai tujuan yang di idamkan organisasi.

Mondy, (2005) pusat dari kajian penjelasan pekerjaan merupakan analisa pekerjaan. informasi yang didapat lewat analisa pekerjaan sangat berarti pada kategorisasi penjelasan pekerjaan serta penjabaran pekerjaan. Penjelasan pekerjaan ialah produk awal serta langsung dari cara analisa pekerjaan berbentuk *statement* yang cermat serta singkat mengenai apa yang diharapkan bisa dilaksanakan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan yang jadi kewajiban utama serta penggunaan pada tiap karyawan yang menggenggam kedudukan yang sudah dipunyai. Dengan ini, merupakan aktivitas dalam usaha dalam menghasilkan mutu pekerjaan serta mutu kemampuan keseluruhan sesuatu perusahaan serta perusahaan. Alhasil cerminan pekerjaan bisa dipengaruhi kemampuan karyawan. Menurut Hasibuan, (2005) Kemampuan ialah pekerjaan yang digapai oleh seorang dalam melakukan kewajiban yang diberatkan kepadanya bersumber pada kecakapan, pengalaman serta integritas.

Bagi Hasibuan, (2005) penjelasan pekerjaan merupakan pemberitahuan secara tercatat yang mengilustrasikan kewajiban serta tanggung jawab, situasi kerja, ikatan kerja serta pandangan pekerjaan dalam posisi khusus dalam suatu perusahaan. Penjelasan pekerjaan hendak membagikan kejelasan serta standar kewajiban yang wajib digapai oleh orang yang menggenggam kedudukan itu.

Handoko, (2008) penjelasan pekerjaan merupakan *statement* tercatat yang mengilustrasikan kegunaan, kewajiban, tanggung jawab, wewenang, situasi kerja serta pandangan pekerjaan khusus yang lain. Seluruh penjelasan mempunyai *style* yang serupa walaupun di antara perusahaan yang berlainan

serta wujud dan konten penjelasan pekerjaan bisa bermacam- macam. Sedangkan Dessler, (2010) berkata kalau penjelasan pekerjaan merupakan statement tercatat mengenai apa yang betul- betul wajib dilaksanakan pekerja, bagaimana orang itu melaksanakannya, serta bagaimana situasi kerjanya. Penjelasan pekerjaan wajib mengilustrasikan posisi pekerjaan dengan baik yang menghasilkan peranan pekerjaan nyata tanpa merujuk pada penjelasan pekerjaan yang lain.

Kemudian Hasibuan, (2005) menjelaskan bahwa kemampuan (kemampuan kerja) ialah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dalam melakukan kewajiban yang diberikan kepadanya bersumber pada kecakapan, pengalaman serta intensitas waktu. Handoko, (2008) menjelaskan kemampuan ataupun evaluasi kemampuan kerja ialah cara di mana perusahaan menilai ataupun memperhitungkan kemampuan kerja karyawan. Evaluasi itu pada dasarnya ialah evaluasi analitis kepada kemampuan pekerjaan karyawan sampai tingkatan karyawan potensial dalam usaha pengembangan diri pada kebutuhan perusahaan.

Simanjuntak, (2005) menjelaskan kalau kemampuan ialah tingkatan pendapatan hasil pada penerapan tugas- tugas khusus yang bertujuan untuk menciptakan pendapatan hasil pada menggapai tujuan. Berikutnya, khasiat evaluasi kemampuan merupakan kenaikan kemampuan, pengembangan karyawan, ganti rugi, perencanaan kenaikan daya produksi, perencanaan kekaryawanan, menjauhi perlakuan pembedaan (diskriminasi). Subjek evaluasi kemampuan merupakan watak yang ditaksir dari karyawan serta watak yang ditaksir dari orang yang menggenggam posisi kepemimpinan.

menurut Mathis serta Jackson (2006) kemampuan ataupun evaluasi kemampuan merupakan cara menilai seberapa bagus karyawan melaksanakan pekerjaan mereka bila dibanding dengan serangkaian standar, serta mengkomunikasikan informasi (informasi) itu pada karyawan. Evaluasi kemampuan pula diucap tingkatan karyawan, penilaian karyawan, tujuan kerja, penilaian kemampuan serta evaluasi hasil.

Wiwin, (2010) dalam suatu riset yang menjelaskan kalau dalam suatu perusahaan/perusahaan penjelasan pekerjaan amat butuh disiapkan supaya pangkal energi (sumber energi) yang terdapat di perusahaan bisa difungsikan dengan bagus, alhasil banyak orang yang ikut serta di dalamnya bisa lebih menguasai mengenai kewajiban, wewenang serta tanggung jawab pada

kedudukannya. Bersumber pada kesimpulan kalau penjelasan pekerjaan mempunyai ikatan dengan kemampuan pekerjaan karyawan.

Menurut Hasibuan, (2007) memaparkan kalau akibat penjelasan pekerjaan pada pekerjaan, ialah bila penjelasan pekerjaan tidak sesuai hendak menyebabkan seseorang karyawan tidak mengenali kewajiban serta tanggung jawabnya kepada pekerjaan, alhasil pekerjaan tidak berhasil dengan baik yang hendak pengaruhi kemampuan karyawan. Cara evaluasi kemampuan didasarkan pada analisa pekerjaan ataupun analisa kedudukan.

Fase ini adalah langkah yang lumayan berarti yang adalah langkah pokok dalam evaluasi kemampuan, sebab analisa kedudukan dipergunakan untuk sebagian aktivitas dalam cara evaluasi kemampuan. Hasil dari analisa kedudukan ini dipakai sebagai dasar kategorisasi penjelasan pekerjaan, dimana dalam penjelasan pekerjaan ini dituturkan dasar- dasar evaluasi adalah tipe- tipe pekerjaan yang wajib digarap serta detail tahu keinginan spesial yang mendukung pekerjaan khusus.

Inti dari langkah ini merupakan bila hendak melakukan evaluasi kemampuan, hingga tadinya wajib diklaim dengan nyata keadaan selanjutnya: tipe- tipe pekerjaan, tanggung jawab yang dipunyai, situasi kerja, aktivitas yang harus dilakukan. Penilaian kinerja adalah sistem atau rangkaian kerja yang berkaitan dengan kerja kekaryawanan lainnya. Evaluasi kemampuan tidak bisa berdiri sendiri, akibatnya dalam penerapannya, evaluasi kapabilitas juga terkait dengan kerja lainnya. Ketergantungan pada cara evaluasi kapabilitas juga terkait dengan kerja lainnya. Menurut Hasibuan, (2005) menerangkan analisa pekerjaan membagikan informasi yang dipakai dalam membuat penjelasan pekerjaan serta penjabaran pekerjaan. (Meilisa Syelviani, 2017)



BAB  
2

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

---

### A. STRATEGI DAN PROSES PEREKUITAN

#### 1. Strategi Rekrutmen

Strategi ini berasal dari kata Yunani kuno untuk "seni peperangan." Strategi memiliki dasar-dasar atau konsep dalam mencapai tujuan yang dimaksudkan. Jadi pada dasarnya strategi adalah media atau alat dalam mencapai tujuan. Strategi berasal dari bahasa Yunani, adalah: stratogos, yang berarti ditetapkan. Bagi Chandler, strategi adalah peralatan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, perencanaan tidak canggung dan prioritas basis energi. Sebaliknya bagi Porter merupakan sesuatu perlengkapan yang amat berarti dalam menggapai kelebihan bersaing. Bagi Stephanie K. Marrus merupakan sesuatu cara menawarkan konsep para atasan yang berpusat pada tujuan jangka waktu yang cukup panjang pada perusahaan.

Bagi Stainer serta Miner strategi merupakan penempatan tujuan perusahaan, penempatan target perusahaan dalam mengikat aspek eksternal serta internal, rancangan kebijaksanaan serta strategi khusus dalam menggapai target serta memastikan implementasinya dengan cara yang sesuai, alhasil tujuan serta target perusahaan akan berhasil.



Gambar 2.1 Rekrutmen

Sumber: Freepik.com

Strategi merupakan sesuatu metode yang sudah direncanakan untuk teknik pendapatan sasaran semacam dalam perihal merekrut karyawan yang mempunyai kemampuan yang positif. Strategi lazim terikat dengan aktivitas pendapatan keahlian selaku pola ataupun konsep yang menggabungkan tujuan utama kebijaksanaan serta susunan tindakan suatu institusi, yang mementingkan proses- proses manajemen strategi dalam sesuatu perusahaan, adalah sesuatu ketentuan yang perlu untuk kesuksesan manajemen perusahaan. Strategi adalah tahap yang dicoba tiap perusahaan untuk bisa menggapai tujuan lembaga.

## 2. Sistem/teknik

Strategi, teknik atau metode adalah alur ketentuan dan kerja yang mempengaruhi kemajuan strategi. Strategi efisien yang membantu mencapai target, cara manajemen strategi adalah metode dengan jalur di mana proses perencanaan adalah rekomendasi dalam mencapai tujuan akhir. Ketentuan ini mencakup makna dengan bisnis/usaha, produk dan pasar yang harus dilayani. Seperti yang dikatakan Carl van Clausewit, "strategi terbaik adalah menjadi sangat solid, awalnya dengan cara yang biasa maka setelah itu dengan tujuan

husus tidak ada lagi hukum yang nyata dan strategi yang lebih sederhana tidak hanya memadukan semua aspek".

### 3. Langkah-langkah dan teknik

Terdapat beberapa tehnik yang diantaranya:

- a. Rancangan Strategi: Tahap awal yang dilakukan merupakan merumuskan strategi yang hendak dilakukan. Di dalamnya merupakan pengembangan tujuan, lewat kesempatan serta bahaya eksternal, memutuskan daya serta kelemahan dengan cara dalam, memutuskan sesuatu objektifitas, menciptakan sesuatu strategi pengganti, serta memilah strategi dalam dilaksanakan.
- b. Pengaplikasian: Strategi Selanjutnya ialah memilah strategi yang sudah diresmikan hingga tahap selanjutnya merupakan melakukan strategi yang diresmikan itu. Dalam langkah penerapan strategi itu amat membutuhkan komitmen serta kerja yang sama dalam semua bagian perusahaan.
- c. Penilaian: Strategi Penilaian menjadi sebuah dorongan dan ukur dalam strategi yang dilaksanakan kembali untuk sesuatu perusahaan serta penilaian amat dibutuhkan dalam menentukan sesuatu target yang sudah digapai.

### 4. Definisi pengrekrutan

Hadawi nawawi menjelaskan bahwa pengrekrutan merupakan suatu proses pencarian karyawan baru dengan kriteria yang telah di tentukan sebelumnya oleh perusahaan dengan berdasarkan kebutuhan di perusahaan. Sedangkan Melayu S.P Hasibuan mendefinisikan pengrekrutan sebagai suatu pengadaan karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Apabila pengrekrutan telah mendapatkan karyawan yang akan di rekrut dengan cepat dan mudah, hal itu karena bayak pelamar yang mengajukan surat lamarannya pada perusahaan tersebut, sehingga memudahkan proses pengrekrutan karyawan baru, kemudian pihak perusahaan dapat dengan leluasanya menyeleksi para calon karyawan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi kriteria dan kompetensi yang di perlukan perusahaan.

Kemudian Dr. Husein Umar berpendapat bahwa Rekrutmen merupakan kerja yang mengupayakan sebanyak mungkin calon tenaga kerja sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber daya di mana calon karyawan dapat mencari



melalui berbagai sumber daya, seperti organisasi pembelajaran, unit sumber daya aktivitas, biro konsultasi, melalui promosi di lingkungan dan sumber daya aktivitas dari dalam lembaga itu sendiri. lembaga publik dengan rutin merekrut karyawan untuk meningkatkan tenaga kerja sumber daya manusia. Keberhasilan perekrutan sebagian besar ditentukan oleh jatuh tempo pemrograman SDM sebelumnya. Dengan demikian pemrograman sumber daya manusia adalah prinsip yang dapat digunakan dalam cara memilah karyawan.

Kematangan pemrograman SDM sendiri dapat diamati dari besarnya upaya yang dicoba oleh SDM dalam bekerja. Jadi penyortiran karyawan adalah serangkaian tahapan kerja yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diperoleh atau tidak. Jika penyortiran dilakukan secara tidak tepat, upaya itu sia-sia. Oleh karena itu kunci keberhasilan dari pemilahan karyawan adalah pengelolaan personel.

#### 5. Maksud dan Tujuan Rekrutmen

Tujuannya untuk mencapai hasil spesifik, biasanya dinyatakan dalam bentuk sasaran-sasaran yang telah ditentukan oleh manajemennya. Tujuan telah diselenggarakannya rekrutmen untuk mengembangkan keinginan-keinginan tertentu yang harus dipenuhi, supaya organisasi dapat eksis. Menurut SP siagian perekrutan adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin bagi calon pelamar sehingga organisasi akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk membuat pilihan bagi calon karyawan yang dianggap memenuhi standar organisasi.

Tujuan rekrutmen meliputi:

- a. Perekrutan sebagai alat keadilan sosial. Keadilan sosial lebih demi kepentingan publik secara umum, daripada berfokus pada kepentingan khusus yang harus dicapai organisasi.
- b. Rekrutmen sebagai teknis untuk memaksimalkan efisiensi, adalah Rekrutmen yang biasanya dilakukan secara ketat, guna menarik karyawan yang berkualitas.
- c. Rekrutmen sebagai strategi responsif politik. Hal ini disesuaikan dengan gejala dalam permasalahan suatu negara di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dilakukan.

Dengan situasi yang berubah, sangat mungkin keinginan sumber daya manusia dalam cara sektor ini berubah. Tiga tujuan perekrutan masing-masing memiliki aspek dan nilai yang berbeda. Baik tujuan pemerataan sosial dengan tujuan kemampuan adalah tujuan yang tidak bisa disatukan, karena satu dengan yang lain berlawanan.

#### 6. Pengadaan pengkruitan karyawan baru

Terdapat dorongan di adakannya rekrutmen karyawan yang diantaranya:

- a. Pengembangan dan perluasan perusahaan.
- b. Adanya pekerjaan baru yang membutuhkan karyawan baru.
- c. Mutasi karyawan.
- d. Pengunduran diri karyawan atau pemecatan.
- e. Karyawan yang sudah tidak produktif.
- f. Karyawan yang meninggal dunia (Fadilah Anggraini, 2016)

#### 7. Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Proses Rekrutmen menurut Rivai, (2004) Proses Rekrutmen dapat dilakukan melalui: Membuka penawaran untuk perencanaan posting pekerjaan. Perekrutan terbuka adalah sistem menemukan pekerja yang sangat terampil untuk mengisi posisi kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang tertarik. Semua karyawan yang ingin mengisi posisi mengajukan permohonan untuk mengikuti penyortiran internal. Dan bisa melalui kerja Rekrutmen Pekerja dapat dicoba melalui kerja pekerja untuk sesuatu posisi dari sesuatu bagian lain dari kerja.

Proses Rekrutmen menurut Mondy, (2008) merupakan suatu hal untuk menentukan apakah karyawan yang memenuhi persyaratan tersedia di dalam perusahaan (sumber internal) atau harus dari sumber eksternal, seperti akademi, universitas, dan organisasi lain. Karena anggaran Rekrutmen yang tinggi, institusi perlu menggunakan sumber daya dan metode Rekrutmen yang produktif. Sumber daya perekrutan adalah tempat di mana kandidat memenuhi kondisi yang berbeda, seperti akademi besar atau perusahaan pesaing. Sebaliknya, metode perekrutan adalah cara khusus yang digunakan untuk menarik karyawan potensial ke dalam perusahaan. Contohnya adalah perekrutan online.



Gambar 2.2 Alur Rekrutmen

Sumber: Freepik.com

Pemrograman SDM sebagai pengganti prosedur metode eksternal rekrutmen sumber eksternal secara pribadi merekrut sumber rekrutmen dalam teknik rekrutmen untuk (kaswan, 2012) menunjukkan bahwa proses rekrutmen memiliki 2 metode, yaitu sebagai berikut:

1. Metode Rekrutmen Internal
  - a. Karyawan yang terdapat (*Job Posting*) Perusahaan memiliki kebijaksanaan informasi pada kenyamanan yang terdapat mengenai lowongan kerja saat sebelum berupaya merekrut dari sumber-sumber lain.
  - b. Karyawan Tadinya Suatu perusahaan bisa jadi mengakhiri merekrut karyawan yang tadinya sempat bertugas dalam sesuatu perusahaan.
  - c. Referensi dari Karyawan yang terdapat beberapa riset membuktikan kalau karyawan yang di pekerjakan lewat referensi dari karyawan yang terdapat mengarah senantiasa bersama dengan sesuatu perusahaan itu lebih lama

dan menunjukkan kepatuhan serta kebahagiaan kerja yang lebih besar dari yang direkrut dengan metode lain.

## 2. Metode Rekrutmen Eksternal

- a. Promosi cetak promosi bisa dipakai untuk upaya rekrutmen lokal (suara kabar) serta untuk pencarian regional nasional ataupun internasional.
- b. Promosi internet serta situs karir perusahaan sebagai selalu berpindah ke website selaku perlengkapan rekrutmen sebab promosi online relatif ekonomis, lebih energik serta kerap bisa menginformasikan hasil yang lebih cepat dari yang melalui surat kabar.
- c. Agen tenaga kerja banyak institusi memakai kontraktor internal untuk merekrut serta menyortir pelamar pekerjaan.
- d. Agen pembantu tenaga kerja temporer tenaga kerja temporer memperbolehkan organisasi menjalankan kerja tanpa jalinan permanent, sebab naik turunnya siklus bisnis.
- e. Rekrutmen perguruan tinggi Perusahaan memiliki perencanaan merekrut akademi besar khusus yang cocok dengan bidang ataupun keahlian khusus.
- f. Rekrutmen Insiden Spesial Berlaku seperti pendekatan yang menarik merupakan melangsungkan pekan raya pekerjaan. Perusahaan melakukan ataupun demonstrasi dimana masing-masing perusahaan mempublikasikan pekerjaan yang ada.
- g. Magang Perencanaan magang memiliki beberapa tujuan untuk institusi untuk menarik orang terbaik di wilayah di mana tenaga kerja yang kurang. Serta buat tingkatkan kedamaian upaya dalam Rekrutmen. (Ahmad Sofian, 2018)

## B. TINJAUAN RESUME DAN WAWANCARA

### 1. Resume kerja

Riwayat ataupun resume kerja memuat catatan pekerjaan, kerangka balik pembelajaran, keahlian, berpengalaman kerja maupun organisasi yang berkaitan dengan dunia kerja dan yang lainnya sebagai langkah awal bahwa pelamar memang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Maka, apabila kalian melamar kerja, hal ini merupakan bagian yang paling diamati oleh perusahaan pada saat kalian melamar.



Gambar 2.3 Proses Wawancara  
Sumber: Freepik.com

2. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penulisan resume;
  - a. Gelar posisi yang Anda inginkan dan keterampilan yang Anda miliki  
Mengingat bahwa perusahaan membaca begitu banyak resume pelamar kerja setiap hari, ada baiknya untuk membuat resume yang dapat menarik perhatian pembacanya dalam waktu singkat.
  - b. Desain resume yang menarik perhatian Perusahaan biasanya dapat langsung menarik kesimpulan ketika membaca resume Anda. Jika mereka melihat bahwa pengalaman dan kemampuan kerja Anda tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang mereka inginkan, perusahaan akan menyimpulkan pada saat itu bahwa Anda tidak cocok untuk pekerjaan itu. Namun karena keterbatasan waktu, perusahaan cenderung membaca surat lamaran yang dapat menarik perhatian terlebih dahulu.
  - c. Gunakan nilai atau angka sehingga resume Anda memiliki nilai jual  
Konten resume, yang berisi informasi tentang keterampilan dan kemampuan Anda, akan menentukan berapa banyak panggilan pekerjaan dan jumlah gaji yang akan Anda peroleh. Jelaskan semua informasi dengan jelas dan rinci. Jika deskripsi memiliki nilai numerik, maka mencantumkan nilai.

- d. Menganalisa iklan lowongan kerja dan deskripsi pekerjaan, untuk memahami kebutuhan perusahaan belajar menganalisa kata-kata pada iklan-iklan lowongan kerja dan deskripsi pekerjaan adalah bagian penting untuk menyusun sebuah resume yang sesuai. Ketika persyaratan yang diinginkan cocok dengan kualifikasi Anda, sampai resume Anda mungkin memiliki yang lebih besar untuk dibaca dan dipikirkan.
- e. Gambarkan keuntungan perusahaan melalui keahlian Anda. Kebanyakan resume yang dibuat oleh para pelamar kerja memuat sejumlah keterangan mengenai pengalaman kerja si pelamar saja. Keterangan yang dibuat tidak dapat menggambarkan keuntungan apa yang akan diperoleh perusahaan melalui keahlian yang dimiliki.
- f. Ciptakan citra yang sesuai dengan pendapatan yang Anda inginkan. Kala Anda menulis resume Anda, ketahuilah senantiasa tentang kedudukan serta jumlah pendapatan yang Anda mau.

### 3. Tipe resume

- a. Resume kronologis
- b. Resume fungsional
- c. Resume kombinasi

### 4. Beberapa masalah saat membuat resume

- a. Resume dibuat terlalu panjang.
- b. Resume ditulis terlalu pendek
- c. Format penulisan resume tidak baik,
- d. Menggunakan terlalu banyak kalimat kompleks
- e. Resume berisi banyak kesalahan ketik/tulisan
- f. Pelamar tidak dapat secara tegas menunjukkan dalam resume apa tujuan pekerjaan, posisi dan bidang pekerjaan yang menarik / minat.
- g. Pelamar menyatakan kepercayaan diri yang berlebihan.

### a. Wawancara kerja

Baik pesan aplikasi maupun riwayat aktivitas merupakan klaim dari pemohon. Perusahaan membutuhkan bukti konkret bahwa pemohon memang memiliki segalanya, dari latar belakang, keterampilan, pengalaman, dan keterampilan yang mereka butuhkan mengenai posisi yang ditawarkan. Untuk

memastikan hal tersebut, pemohon akan diajak untuk menjalani wawancara kerja. Selain untuk memastikan kredibilitas pemohon, nantinya tahapan wawancara kerja juga dimanfaatkan oleh dunia usaha untuk menilai karakter pemohon. Dunia usaha berkembang karena kerja sama tim yang baik. Tidak jarang bahkan jika pemohon unggul di segala bidang, tetapi jika ia tidak dapat bekerja sama dalam tim atau dianggap memiliki karakter yang tidak sesuai dengan karakter perusahaan, ia tidak akan diterima.

#### **a. Wawancara (Interview)**

Definisi wawancara menurut P. Joko Subagyo, (2011) adalah sebagai berikut: "Kerja dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan kepada responden. wawancara bermakna tatap muka antara wawancara dan responden, dan kerja dilakukan secara lisan." Definisi wawancara menurut Esterberg yang diterjemahkan oleh Sugiyono, (2009) adalah sebagai berikut: "Bertemu dua orang untuk bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab, sehingga dapat dibangun makna dalam topik tertentu."

Definisi wawancara menurut Supriyati, (2011) adalah sebagai berikut: "Cara umum dan ampuh untuk memahami keinginan atau kebutuhan. Wawancara adalah teknik pengambilan informasi melalui pertanyaan yang diajukan secara verbal kepada responden." Dari pemahaman di atas penulis merumuskan jika Wawancara adalah prosedur pengumpulan informasi dalam bentuk pertanyaan jawaban yang dapat dicoba dengan metode langsung disertai dengan pendongeng dan pihak-pihak yang terkait dengan subjek yang kembali diawasi.

#### **b. Metode Wawancara**

Dalam beberapa wawancara ada dua pihak, di antaranya adalah posisi yang berbeda. Pihak pertama dalam posisi itu sebagai pencari informasi dan yang kedua sebagai menginformasikan (responden). Ini membedakan wawancara dari pembicara dan diskusi biasa. Ada dua jenis wawancara: wawancara yang tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Wawancara disusun menggunakan pedoman wawancara; wawancara yang tidak terstruktur biasanya benar-benar tidak jelas, hanya ada beberapa hal penting sebagai pegangan.

### **Apa artinya wawancara:**

- 1) Proses tanya jawab di mana dua orang atau lebih secara fisik saling berhadapan untuk mengetahui tanggapan, pendapat, dan motivasi seseorang terhadap suatu objek.
- 2) Wawancara dapat digunakan untuk mengidentifikasi masa lalu seseorang untuk membuka rahasianya.
- 3) Menerima reaksi orang dalam bentuk ekspresi selama tanya jawab.
- 4) Wawancara juga dapat digunakan sebagai cara pengumpulan informasi dengan tanggung jawab sepihak yang dilakukan melalui sistem yang sistematis dan berdasarkan tujuan penelitian.

### **Penggunaan wawancara**

- 1) Sebagai metode utama, ketika digunakan sebagai satu-satunya alat pengumpulan informasi.
- 2) Sebagai metode pelengkap, ketika digunakan untuk melengkapi informasi yang tidak dapat dicapai dengan cara lain.
- 3) Sebagai metode menguji kebenaran dan stabilitas diktum yang telah diperoleh dengan cara lain.
- 4) Ketiga metode wawancara ini tidak memiliki satu sifat harga lebih tinggi daripada yang lain tetapi sebaliknya membuat wawancara adalah cara yang digunakan beberapa orang.

### **c. Pelaksanaan Wawancara**

Dalam pelaksanaan wawancara terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain:

- 1) Pewawancara
- 2) Responden

Metode wawancara meliputi:

- 1) Cara berpenampilan
- 2) Cara bertanya
- 3) Cara mencatat.



1. Pewawancara harus menghindari kesalahan dengan memperhatikan dan memiliki:
  - a) Sikap yang dapat diandalkan, yang berarti pewawancara tidak bisa egois, dia tidak bisa egois tanpa memperhatikan suasana orang yang diwawancarai. Pewawancara harus mengakui apakah orang yang diwawancarai adalah orang yang bersimpati dan oposisi, yang memiliki kebebasan untuk menanggapi atau tidak. dia dapat tersinggung dengan perilaku dan kata-kata pewawancara dan dia yang dapat membuat perawatan atau tidak peduli dalam menjawab semua pertanyaan.
  - b) Diberikan pelatihan terlebih dahulu secara rutin, sebelum melakukan wawancara dengan melalui pelatihan tentang pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan sehingga ada bahasa umum saat melakukan wawancara dengan pewawancara lain.
  - c) Perlu adanya hubungan yang baik antara pewawancara dan yang diwawancarai. Sehingga pada saat melakukan wawancara suasana harus dijiwai dengan suasana saling menghormati dan saling percaya.

#### **d. Bentuk Metode Wawancara**

Jadi ketika petugas wawancara tidak hanya sebatas mencari informasi, tetapi juga menjalani pembentukan suasana wawancara yang sangat baik, dengan:

1. Partisipasi adalah petugas wawancara yang berpartisipasi dalam kerja orang yang akan diwawancarai.
2. Identifikasi, adalah petugas wawancara memperkenalkan dirinya sebagai orang dalam dan meyakinkan bahwa dia adalah teman, dan bekerja sesuai dengan tujuan.
3. Persuasi adalah petugas meyakinkan orang yang diwawancarai bahwa informasi yang diberikan sangat penting.
4. Karakter pengantar, adalah petugas wawancara mengundang seseorang yang dihormati selama wawancara.

#### **e. Kelemahan Teknik Wawancara**

Berdasarkan keempat cara yang telah disebutkan di atas, maka jika diperhatikan semua teknik atau metode tersebut memiliki kelemahan dan kekurangannya yang di antaranya yaitu:

1. Umumnya permintaan luang waktu yang lebih banyak dari responden.
2. Proses pencarian informasi dapat menjerumuskan pewawancara pada subyektifitas jika tidak dilakukan secara baik dan benar.
3. Persuasi belum dapat dipastikan menjembatani jarak antar pewawancara dengan yang diwawancara.
4. Terdapatnya beberapa tokoh pengantar yang malah menjadi salah langkah karena membuat proses kerja wawancara terhambat sehingga akan cukup sulit untuk menuju maksud dan tujuan dari wawancara tersebut .

## **1. Responden**

Aspek yang sangat tidak kalah bernilainya dalam mencapai sesuatu wawancara yang bagus tersebut responden. Kian tinggi pendidikan responden makin sukar mengendalikannya. Seorang Pewawancara wajib cerdas, pandai mewawancarai serta memiliki sebagian metode sedemikian rupa sehingga mendapatkan sesuatu hasil yang di inginkan oleh Anda. Namun responden yang pendidikannya sangat rendah, hendak menemukan kepayahan dalam menanggapi persoalan itu. Jadi pewawancara wajib cerdas menanyakan kepada sang pewawancara yang dengan maksud lain menjabarkan persoalan itu dengan perkata yang bisa dimengerti oleh responden itu.

### **a. Alibi atau alasan Responden**

Pewawancara seharusnya tanggap, apakah respon yang akan dikemukakan benar jika sesuai dengan kenyataan atau hanya karena perasaan mencurigakan saja. Kalau memang benar sibuk, maka agar sesuai perjanjian kapan pewawancara akan dapat diterima atau dicatat pada lembar kertas yang akan telah disediakan pada lembar pertanyaan.

### **b. Daya Tarik Pertanyaan**

Ketika responden tidak tertarik untuk menanggapi pertanyaan yang diajukan, maka jelaskanlah tujuan dan maksud dari kerja wawancara untuk dijadikan penggerak di perusahaan atau karyawan. Tidak hanya itu jelaskan pula berapa manfaat wawancara ini pada responden agar responden menjadi tertarik dan menanggapi setiap pertanyaan yang diajukan.

### c. **Penolakan Pertanyaan**

Ketika responden menolak untuk diwawancarai, maka pewawancara harus siap meninggalkan responden, namun demikian persilahkanlah responden untuk meninggalkan ruangan wawancara dengan santun, agar ketika ada responden yang lain bisa di panggil atau diwawancarai.

### d. **Bentuk Wawancara**

Beberapa hal yang harus di pertimbangkan ketika wawancara:

#### 1. **Penampilan**

- a. menciptakan nuansa pertama yang meyakinkan
- b. Bersikap sopan, tegas, dan tidak tegang.
- c. Kenakan pakaian yang rapi dan bersih.
- d. Mulai perkenalkan diri Anda setelah bertemu dengan responden.
- e. Duduklah setelah diajak duduk.
- f. Mulai mewawancarai responden, dan
- g. Hindari pertanyaan yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan daftar pertanyaan yang telah disiapkan.

#### 2. **Teknik Bertanya**

- a. Ajukan pertanyaan yang sesuai dengan daftar pertanyaan yang telah disiapkan.
- b. Tidak diperbolehkan untuk mengubah elemen setiap kata dalam pertanyaan yang dapat mengubah konten atau tujuan dan maksud pertanyaan.
- c. Ikuti alur pertanyaan yang telah direncanakan sebelumnya atau yang telah dibuat sebelumnya, sehingga dapat mempercepat wawancara.
- d. Menggunakan komunikasi non-verbal untuk memfokuskan responden menjawab pertanyaan, seperti halnya dengan gerakan.
- e. Tidak diperbolehkan memberikan saran terkait jawaban. Membaca pemilihan jawaban bukan berarti memberikan saran kepada orang yang diwawancarai, karena sudah biasa dan ada pilihan alternatif.
- f. Menggunakan pertanyaan transisi apabila diperlukan kepada yang di wawancara agar proses wawancara dari awal sampai akhir dapat berlangsung dengan lancar.

### C. PENYELEKSIAN DAN KEPUTUSAN

Pemilahan karyawan merupakan metode pencarian calon karyawan ataupun pelamar, yang diawali pada saat para pelamar dicari serta selesai apabila lamaran- lamaran ataupun aplikasi itu diperoleh oleh perusahaan. Hasilnya berupa kumpulan informasi pencari kerja yang siap dipilih. Ada juga cara penyortiran adalah rangkaian aktivitas yang dicoba dalam memberhentikan apakah pemohon didapat ataupun tidak. Pada prinsipnya, pemilahan merupakan cara dalam memperoleh sumber potensi karyawan dalam memuat posisi khusus.

Sering kali istilah perekrutan dan seleksi dapat dipertukarkan. Padahal, antara Rekrutmen dan seleksi ada perbedaan. Perekrutan adalah perumpamaan terminologi yang lebih luas adalah upaya untuk memperoleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Seleksi lebih mengacu pada cara atau metode keputusan yang dipilih atau dibuat dalam kerangka Rekrutmen. Dalam pemrograman sumber daya manusia, perekrutan dan penyortiran menggambarkan tingkat dalam rencana pengadaan. Pengadaan sumber daya manusia didasarkan pada analisa keinginan sumber daya manusia tiap organisasi ataupun komponen institusi. Bentuk analisa keinginan sumber daya manusia bisa berbentuk analisa kedudukan ataupun aturan keinginan karyawan.

Dale Yoder in Syukur mengatakan bahwa penarikan karyawan meliputi identifikasi dan evaluasi sumber, tahapan dalam proses keseluruhan adalah untuk organisasi, kemudian dilanjutkan dengan mendaftarkan kemampuan penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi. Agar tenaga kerja dapat diterima bekerja sesuai dengan keinginan organisasi, harus ditentukan standar tenaga kerja yang akan dibutuhkan. Standar tersebut merupakan syarat minimal yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Karyawan adalah sumber daya tertinggi di sebuah perusahaan. tenaga kerja yang baik dan memenuhi standar kualifikasi hanya akan diperoleh melalui teknik perekrutan yang efisien. Agar dapat melaksanakan teknik itu wajib ada informasi yang tepat serta berkepanjangan mengenai jumlah serta kualifikasi orang yang dibutuhkan untuk melakukan kewajiban utama serta peranan dalam suatu perusahaan.



Gambar 2.4 Proses Seleksi Karyawan

Sumber: Freepik.com

Seleksi karyawan merupakan upaya untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, guna melamar lowongan kerja di sebuah organisasi. Sedangkan definisi Rekrutmen menurut Simamora merupakan rangkaian kerja untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kekaryawan. Kerja perekrutan dimulai ketika kandidat mulai dicari, dan berakhir pada saat aplikasi mereka diajukan. makna penyortiran adalah memperoleh pasokan terbesar yang mungkin dari calon karyawan sehingga lembaga tersebut ingin memiliki kesempatan yang lebih besar untuk melakukan opsi kepada calon karyawan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.

Tujuan perekrutan tidak lain untuk mendapatkan tambah tenaga kerja yang sangat cocok untuk memanggil posisi khusus. Proses Rekrutmen dimulai setelah kumpulan pelamar yang memenuhi syarat, yang melalui serangkaian langkah kerja untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Memilih tenaga kerja tampaknya sederhana secara teori, tetapi dalam praktiknya tidak demikian, seleksi lebih rumit daripada yang dibayangkan. Berbagai prosedur seleksi karyawan dapat ditemukan di perusahaan, yang biasa digunakan, seperti mengisi formulir aplikasi, tes penerimaan, wawancara, pemeriksaan kesehatan, keputusan penerimaan, induksi dan orientasi. Kerja-kerja ini dilakukan secara berkelanjutan hingga sumber daya manusia yang diperlukan diperoleh dan siap

melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab yang diserahkan oleh manajemen perusahaan.

Penyortiran adalah cara untuk mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kerja pelamar untuk memastikan siapa yang dipekerjakan untuk memuat posisi untuk jangka waktu yang lama atau sesaat. Metode seleksi adalah wawancara, tes kemampuan fisik, Tes Kemampuan Kognitif, inventaris kepribadian, tes kesehatan dan tes kejujuran. Seleksi aktif akan melibatkan manajer lini, pekerjaan SDM, dan karyawan lain yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam memilih pelamar. Metode pemilahan mencakup pendapatan pembukaan, pengecekan arsip aplikasi, pertanyaan pendapatan, tanya jawab pemilahan, pengecekan kerangka balik serta rujukan, surat keterangan sehat, tanya jawab dengan pimpinan langsung, keterangan pekerjaan yang sesungguhnya dan ketetapan pendapatan kerja.

#### 1. Tahapan Seleksi Karyawan

Tujuan penting sesuatu perusahaan ataupun organisasi melakukan Rekrutmen serta seleksi adalah untuk menciptakan serta memastikan karyawan yang pantas dengan standar perusahaan maka kemudiannya dapat untuk membawa perkembangan untuk perusahaan. Sebaliknya tujuan perusahaan mencari karyawan yang baik merupakan sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk nantinya mampu memberikan perubahan bagi perusahaan, sebab karyawan yang baik pula hendak menaikkan kualitas sesuatu perusahaan. Untuk melaksanakan Rekrutmen umumnya terdiri dari sebagian jenjang.

Berikut langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan Rekrutmen:

1. Menentukan posisi kosong dan berapa banyak orang yang dibutuhkan  
Langkah pertama teknik perekrutan adalah mengenali kekosongan di setiap unit di institusi. Pengenalan ini mencakup berbagai mata pelajaran terdaftar, pekerjaan baru, karyawan yang dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan pembatalan diri, tidak adanya PHK, atau penyebab pensiun yang direncanakan. Dengan melihat informasi yang terkandung di atas sehingga dapat diketahui berapa banyak posisi kosong dan kemampuan apa yang dibutuhkan dan berapa banyak orang yang dibutuhkan.

## 2. Analisis informasi jabatan

Setelah mengetahui jumlah lowongan, maka langkah selanjutnya memahami informasi terkait uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sebagai dasar dalam menentukan kriteria dan persyaratan jabatan.

## 3. Penetapan kriteria pelamar

Setelah mengetahui wawasan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan sesuatu posisi. Sampai tahap berikutnya adalah untuk memastikan persyaratan yang diperlukan dari sebuah posisi. Persyaratan dan standar jabatan harus dibuat jelas dan detail agar tidak membanting teknik lain. Memilih sumber Rekrutmen Setelah ada kriteria, perlu untuk menentukan dari mana calon karyawan diperoleh, baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Untuk menghindari limbah, untuk mengisi kekosongan harus memprioritaskan sumber internal.

## 2. Desain Seleksi Karyawan

Untuk mendapatkan calon atau kandidat yang memiliki kemampuan unggul, sebelumnya instansi atau HRD harus memiliki persyaratan standar yang sesuai dan mendukung visi dan tujuan lembaga. Persyaratan standar tidak hanya harus memprioritaskan kesesuaian kualifikasi pendidikan, tetapi tidak kalah pentingnya standar kompetensi jabatan. Kesalahan besar jika Rekrutmen dan seleksi tidak didahului oleh atau tidak memiliki standar persyaratan jabatan yang jelas. Kesalahan selanjutnya adalah persyaratan jabatan yang telah ditetapkan tidak didasarkan pada visi dan tujuan tubuh di mana sumber daya manusia saat ini akan ditempatkan.

Ada beberapa pertimbangan dalam menentukan desain proses Rekrutmen, yaitu:

- a. Jumlah lowongan atau posisi lowongan kerja yang tersedia
- b. Jumlah pelamar
- c. Rasio antara jabatan dan pelamar yang tersedia
- d. Validitas metode pemilihan
- e. Waktu yang tersedia
- f. Total anggaran dan sumber daya lainnya
- g. Ahli yang menangani sebagai penilai

### 3. Tujuan Seleksi Karyawan

Kerja penarikan atau perekrutan pekerja perlu menetapkan tujuan yang meliputi:

- a. Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial  
Penarikan ini lebih defensif terhadap kebutuhan penonton dengan cara yang biasa, ketimbang berorientasi pada kebutuhan khusus yang harus dicapai oleh institusi. Dalam hal ini penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin menjadi pihak yang dirugikan dengan penarikan tenaga kerja jika dibiarkan. Hal itu bertujuan untuk memberikan keadilan sosial bagi masyarakat sekitar.
- b. Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi  
Pencabutan ini merupakan pencabutan tenaga kerja yang umumnya dilakukan secara selektif. Tujuan pencabutan tenaga kerja dapat memilih calon karyawan yang berkualitas, alhasil jika diperoleh nantinya dapat memenuhi permintaan dan ritme kerja dari institusi. Karyawan diperoleh melalui tes yang sangat selektif dan umumnya melalui jarak yang cukup jauh.
- c. Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsif politik.  
Subjek ini disesuaikan dengan gerakan di suatu negara atau wilayah, masalah di perbatasan, perubahan kebijaksanaan politik yang dibuat. Dengan situasi yang berubah, sangat mungkin keinginan sumber daya manusia secara sektoral berubah.

### 4. Prinsip Seleksi Karyawan

Cara penyortiran dimulai pada periode yang diperoleh tahap mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mendaftar. Maknanya dengan cara abstrak dapat dikatakan bahwa tahap yang dengan cepat mengeksplorasi cara perekrutan, adalah penyortiran bukan lagi bagian dari perekrutan. Jika metode Rekrutmen diambil dengan tepat dan baik, hasilnya adalah jumlah pelamar yang kemudian disortir untuk memastikan hanya mereka yang sangat memenuhi semua persyaratan yang diperoleh sebagai pekerja di lembaga yang membutuhkannya.



Prinsip seleksi adalah:

- a. Kualitas karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan untuk mendapatkan kualitas yang sesuai. Oleh karena itu perlu untuk menyusun analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Untuk mendapatkan ini, perlu untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, dan menganalisis kebutuhan tenaga kerja.
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan
- d. Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan
- e. keleluasaan
- f. Pertimbangan hukum

### **Relevansi keputusan dalam seleksi karyawan**

Penafsiran Pengumpulan keputusan adalah hal yang dapat dikira sebagai sesuatu hasil ataupun suatu keluaran dari suatu cara psikologis ataupun kognitif yang membawa pada penentuan suatu alur kerja di antara sebagian pengganti yang ada. Setiap pada cara pengumpulan ketetapan senantiasa memperoleh satu opsi akhir. Pada keluarannya dapat berbentuk suatu aksi (tindakan) ataupun suatu pandangan terhadap opsi.

Berikut Definisi Pengembalian Keputusan Menurut Para Ahli.

1. George R. Terry  
Menurut George R. Terry menyatakan bahwa Pengambilan keputusan adalah alternatif pemilihan perilaku tertentu dari dua alternatif atau lebih yang ada.
2. S.P. Siagian  
Menurut S.P. Siagian menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pendekatan sistematis terhadap sifat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan adalah tindakan yang paling tepat.
3. James A.F. Stoner  
Menurut James A.F. Stoner Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih tindakan sebagai cara memecahkan masalah.

4. Kuswardani

Menurut Kuswardani menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah individu yang tidak puas dengan situasi yang ada atau dengan prospek situasi di masa depan dan yang memiliki wewenang untuk mengambil inisiatif dalam mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan situasi seperti itu.

Dalam konteks penentuan keputusan dalam pemilahan karyawan, tentu harus diperhatikan beberapa faktor dalam penentuan keputusan, menurut Terry setidaknya ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Keadaan berbentuk atau tidak berbentuk, yang penuh dengan emosi atau yang logis perlu diperhitungkan dalam pengumpulan ketentuan.
2. Setiap keputusan harus dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Setiap keputusan tidak boleh berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
4. Ada opsi yang jarang memuaskan, oleh karena itu buat alternatif kontra.
5. Pengambilan keputusan adalah tindakan mental dari tindakan ini untuk diubah menjadi tindakan fisik.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang lama.
7. Pengambilan keputusan praktis diperlukan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
8. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
9. Setiap surat keputusan adalah kerja permulaan dari serangkaian kerja rantai berikutnya.





BAB  
3

## IMPLEMENTASI SUMBER DAYA MANUSIA

---

### A. PENEMPATAN DAN PERKENALAN LINGKUNGAN ORGANISASI

#### 1. Ruang lingkup penempatan kerja

Banyak yang beranggapan kalau penempatan adalah akhir dari cara pemilihan. Jika seluruh proses seleksi telah diambil dan permohonan seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai karyawan dan ditempatkan dalam posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Penempatan tenaga kerja merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.

Penempatan karyawan terkait dengan adaptasi keterampilan dan kemampuan seseorang dengan pekerjaan yang ingin dikerjakannya. Ini adalah kewajiban Manajer yang bermakna untuk menempatkan orang-orang yang layak dalam pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang kurang cocok akan mendapatkan hasil yang kurang baik.

Seperti prinsip dalam penempatan tenaga kerja, yaitu "Orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat di belakang pekerjaan yang tepat". Hal ini dimaksudkan agar penempatan tenaga kerja efektif dan pelaksanaan

pekerjaan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Penempatan tenaga kerja yang tepat adalah menciptakan keterampilan untuk melakukan kewajiban dengan keterampilan, produktivitas, inisiatif besar, bertanggung jawab dan taat pada pekerjaan.

Dalam penempatan karyawan, harus disesuaikan dengan kemampuan dan kerangka kerja di balik pembelajaran, sebagai akibat dari setiap kewajiban yang diajukan dapat dicoba secara profesional. Dalam penempatan karyawan juga perlu memikirkan beberapa faktor. Menurut Siswanto, faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan adalah sebagai berikut:

a. Faktor prestasi akademik

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama tingkat pendidikan harus dipertimbangkan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor kesehatan fisik dan mental

Aspek kesehatan fisik dan psikologis perlu mendapatkan perkiraan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang hati-hati terhadap tingkat kepercayaan diri hasil tes kesehatan yang dicoba paling fisik, namun secara singkat dapat diamati kondisi fisik karyawan dalam kaitannya dengan memikirkan tempat di mana ia diberikan kewajiban dan pekerjaan yang sesuai menurutnya bersumber dari situasi yang ia miliki.

c. Faktor pengalaman

Pengalaman adalah proses membuat wawasan atau keahlian tentang prosedur sebuah pekerjaan karena partisipasi karyawan dalam penerapan kewajiban pekerjaan. Pengalaman tugas yang seseorang miliki, terkadang lebih dinilai daripada tingkat pembelajaran yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan "pengalaman adalah guru terbaik". Pengalaman karyawan yang pernah dialami sebelumnya, perlu diperhitungkan dalam rangka penempatan karyawan. Banyak pengalaman kerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan keterampilan kerja yang relatif tinggi.

d. Faktor status perkawinan

Untuk mengenali status perkawinan karyawan aktivitas adalah subjek yang berguna. Dengan mengenali status perkawinannya dapat ditetapkan, di mana seseorang akan ditempatkan. Misalnya, karyawan yang belum

menikah ditempatkan di cabang lembaga di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan di institusi di dalam kota tempat keluarga berada.

e. Faktor usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan pandangan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda.

Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati agar setiap pekerja dapat bertugas sesuai dengan keterampilannya dan memahami cara melakukan tugas. Tidak hanya itu, dinamika bisnis menyebabkan permintaan terhadap tenaga kerja relatif sering berubah-ubah kualifikasinya sehingga penyesuaian setiap kali harus dilakukan. Oleh karena itu, kegiatan penempatan tenaga kerja tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi, tetapi juga meliputi penempatan dalam rangka promosi, demosi, transfer dan pemberhentian.

a. Promosi

Promosi adalah ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkat dalam hierarki posisi lebih tinggi dan pendapatannya lebih besar. Promosi diterapkan kepada siapa saja dengan pertimbangan penting yang digunakan berdasarkan serangkaian kriteria objektif, bukan berdasarkan selera orang yang memiliki wewenang untuk mempromosikan orang lain. Institusi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang yang akan dipromosikan, yaitu kinerja kerja dan senioritas. Promosi berdasarkan hasil kerja yang mengenakan hasil evaluasi buatan sangat mumpuni dalam posisi promosi atau saat ini. Sebaliknya, promosi didasarkan pada orisinalitas berarti bahwa karyawan yang sangat kuat yang dipromosikan adalah karyawan yang era kerjanya sangat panjang. Tolak ukur kedua ini memiliki kelemahan terpenting terhadap kenyataan bahwa karyawan yang sangat tua belum tentu karyawan yang sangat produktif.

#### b. Demosi

Degradasi berarti kalau seseorang karena bermacam estimasi hadapi penyusutan jenjang atau kedudukan serta pemasukan dan tanggung jawab yang terus menjadi kecil. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan sanksi disiplin karena beberapa alasan, misalnya:

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan,
2. Perilaku karyawan yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Situasi lain yang mengakibatkan demosi pegawai adalah apabila kegiatan organisasi menurun baik sebagai akibat faktor internal maupun eksternal, akan tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja. Perkembangan dalam sumber daya manusia yang menarik yaitu terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan karena berbagai alasan.

#### c. Transfer atau alih tugas

Transfer atau alih tugas adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki posisi dan penghasilan yang relatif sama dengan status lama. Melalui pengalihan kewajiban pengurus di instansi dapat lebih efisien menggunakan tenaga kerja yang ada di institusi. Karyawan juga akan mendapatkan manfaat, yaitu: pengalaman baru, cakrawala yang lebih luas, tidak ada kebosanan / kejenuhan, mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, mendapatkan perspektif baru tentang kehidupan organisasi, mempersiapkan tugas-tugas baru karena promosi dan mendapatkan motivasi dan kepuasan pekerjaan yang lebih besar berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Mentransfer tugas secara singkat adalah kesempatan yang tak ternilai untuk dikembangkan untuk mengaktualisasikan diri Anda.

#### d. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah jika ikatan formal antara organisasi sebagai pengguna tenaga kerja dan karyawannya terputus. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena berbagai alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis dan alasan pribadi. Pemutusan hubungan kerja akan menyebabkan

terjadinya aktivitas penempatan karyawan, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi, transfer, degradasi (demosi). Oleh sebab itu, pemutusan hubungan kerja menjadi suatu aspek yang tidak dapat dipisahkan dari kerja penempatan dan tujuan orientasi. (Masriah, 2015)

## 2. Faktor yang perlu diperhatikan dalam Pengenalan Lingkungan Organisasi Kerja.

Dalam dunia kerja, harus ada saat-saat ketika kita dipindahkan atau apalagi keluar dari perusahaan lama dan ke perusahaan baru. Nah, selama berada di tempat baru Anda harus menjalani metode penyesuaian dengan lingkungan aktivitas baru. Akan sangat sulit di masa depan ketika Anda membuka tahap pengantar di tempat kerja untuk membawa pendapat buruk kepada teman-teman kantor. Hal ini dapat menyebabkan negatif dan kemudian akan melibatkan diri Anda sendiri.

Respon awal dalam mengeksplorasi tempat aktivitas adalah nilai yang bermakna dalam catatan metode penyesuaian dengan lingkungan kerja saat ini. Anda juga harus bersikap baik. Meskipun Anda dapat mengatakan itu sangat melelahkan, tetapi untuk kenyamanan pekerjaan, Anda harus melakukan semuanya. Jangan biarkan Anda merasa seperti meninggalkan tempat kerja baru Anda karena lingkungan kerja yang tidak Anda harapkan.

Dalam melakukan bagaimana beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru harus dilakukan dengan benar dan sesuai dengan porsinya. Banyak karyawan keluar di tempat kerja yang merupakan salah satu alasan lingkungan tempat kerja yang tidak nyaman. Oleh karena itu, mari kita membuat tempat kerja baru Anda nyaman dan Anda dapat merasa betah bekerja di perusahaan yang baru Saja Anda masuki.

Lingkungan Kerja Menurut Mardiana di Sofyandi, 2008 Lingkungan kerja merupakan lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari. Jika karyawan menikmati lingkungan kerja tempatnya bekerja, maka karyawan akan merasa betah di tempat kerjanya untuk beraktivitas sehingga waktu kerja digunakan secara efektif dan optimis kinerja kerja karyawan juga tinggi, Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.



Lingkungan kerja dan orientasi kerja karyawan memiliki kualitas yang baik dalam bertugas. Karyawan dapat berpendapat atau berargumen dan dapat membuka ide dan orientasi yang ada dapat membuat karyawan lebih mengenalkan pekerjaan. Karyawan juga dapat bekerja dengan baik sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dengan lingkungan kerja yang nyaman dan pengenalan orientasi membuat karyawan bekerja dengan baik sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab saya sesuai dengan waktu yang tersedia. Karyawan juga dapat mencapai target di perusahaan dengan baik juga. Karena target yang ada hanya bisa tercapai dengan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan. Lingkungan kerja dan orientasi kerja yang baik dan nyaman yang dilakukan kepada karyawan memiliki kinerja yang sangat meningkat. (Sterly Eunike Makarau dkk, 2016)

a. Cara Beradaptasi dengan Lingkungan Kerja Baru dan Membuat Kesan yang Baik

Ketika baru mengenal perusahaan untuk bertugas, maka hrd ingin membimbing anda untuk memperkenalkan beberapa bagian perusahaan serta banyak orang yang cukup bermakna dalam perusahaan itu. Pada saat-saat seperti itu, perkenalkan diri anda dengan baik. Dari pidatonya, kapasitas pemuatan suara serta ekspresi wajah harus diatur dalam wajah seperti itu. Jika anda telah membuktikan metode penyesuaian dengan lingkungan kerja baru semacam ini, tentu saja banyak orang di kantor anda akan berpikir bahwa anda adalah orang yang baik dan ramah. Tidak hanya dengan orang-orang penting di kantor, dengan teman kantor lainnya juga harus mencoba memperkenalkan diri sebaik mungkin.

b. Jadikan Diri Anda Orang yang Ramah

Ketika Anda hanya pergi ke perusahaan untuk bekerja, maka HRD akan memandu Anda untuk memperkenalkan beberapa bagian perusahaan dan banyak orang yang cukup bermakna di perusahaan itu. Pada saat seperti itu, perkenalkan diri Anda dengan baik. Dari sambutannya, kekuatan menjadikan suara, hidung wajah harus diatur seperti itu agar anda dihormati sebagai orang yang rendah . Jika Anda telah meyakinkan diri sendiri bagaimana membiasakan diri dengan lingkungan kerja semacam ini saat ini, pasti banyak orang di kantor Anda akan berpikir bahwa Anda adalah orang yang baik dan ramah. Tidak apa-apa jika Anda belum mengenalnya. Anda dapat mengatakan dengan sopan

seperti, 'Pak' atau 'Bu'. Jaga senyum ramah Anda ketika seseorang menyambut Anda terlebih dahulu.

Cobalah untuk mempelajari etika dan budaya bekerja di perusahaan agar anda tidak salah langkah nantinya. Jangan biarkan Anda menjadi negatif selama bekerja karena Anda sering menggerutu dan bergosip untuk berbicara tentang seseorang yang belum Anda kenal. Selalu ambil inisiatif saat bertugas dan juga tingkatkan produktivitas Anda. Pemimpin dan teman kantor sebenarnya ingin senang dengan Anda yang bisa menangani pekerjaan dengan baik.

#### c. Pertahankan Perilaku dan Perhatikan Batas Sosial

Menjaga perilaku adalah cara beradaptasi dengan lingkungan kerja baru yang perlu Anda perhatikan juga. Pekerjaan itu baik tetapi perilaku buruk Anda pasti akan memiliki dampak negatif. Misalnya, jika Anda tidak ingin membantu teman kantor Anda yang membutuhkan bantuan. Jika anda bisa membantu, maka bantulah. Jika anda tidak bisa, tolaklah dengan cara yang sopan. Ketahui juga batasan berteman. Jika Anda saat ini ingin bertemu dengannya maka jangan terlalu mengganggu kehidupan individu orang tersebut dan mencoba untuk membuat persahabatan. Melakukan berbagai metode penyesuaian dengan lingkungan kerja saat ini, dapat membuat Anda melayani di tempat yang menyenangkan dan tentu saja Anda dapat selamanya bertanggung jawab atas lingkungan itu.

## **B. TAHAPAN DAN METODE PELATIHAN**

### **1. Teknik Pelatihan**

Dalam rangka teknik meningkatkan mutu untuk karyawan, karyawan atau staff hingga tidak bisa dibantah kalau kesiapan kepada perencanaan pelatihan wajib didesain sedemikian rupa untuk meningkatkan prestasi kerja, komitmen serta kepatuhan, dan mengoptimalkan optimalisasi kepada kebahagiaan kerja. (Bernadetha Nadeak, 2019)

Secara umum di dunia kerja, dikenal istilah yang disebut pelatihan kerja (pelatihan). Perlu diketahui bahwa pelatihan kerja banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia SDM. Memiliki karyawan yang berkualitas dan potensial adalah harapan banyak lembaga atau perusahaan, tetapi tidak menjamin bahwa karyawan dapat berhasil melakukan pekerjaannya. Karyawan dituntut untuk mengetahui dan memahami tugas

mereka dengan cara yang tepat dengan keinginan perusahaan sebagai hasil dari keberhasilan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan kepada perusahaan membutuhkan sesuatu kerja pelatihan bagi karyawan.



Gambar 3.1 Pelatihan

Sumber: Freepik.com

Berikut ini terdapat dua model ataupun teknik rancangan terhadap perencanaan pelatihan manajemen, yang meliputi:

- a. Metode praktis (*on the job training*) dan
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Kedua bentuk jenis ini mempunyai target pengajaran, tindakan, rancangan ataupun wawasan serta atau ataupun keahlian yang berlainan antara satu dengan yang lain. Dalam pemilihan teknik yang akan digunakan pada perencanaan pelatihan tersedia sebagian besar *trade off*. Artinya, tidak ada teknik yang selalu baik dan selalu tergantung pada sejauh mana teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

- a. Efektivitas biaya.
- b. Isi perencanaan yang diinginkan,
- c. Kelayakan fasilitas,
- d. Preferensi dan kemampuan peserta,

- e. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih, dan
- f. Prinsip pembelajaran

Metode latihan yang paling banyak digunakan adalah teknik pada pekerjaan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan atasan langsung oleh pelatih berpengalaman baik karyawan lain maupun karyawan dari dalam diri mereka sendiri. Dari berbagai teknik tersebut yang dapat digunakan dalam praktiknya adalah: Rotasi pekerjaan, Latihan Instruksi Kerja, Magang, Pembinaan, dan Penugasan Sementara. (Bernadetha Nadeak, 2019)

Melalui pendekatan teknis di luar pekerjaan, peserta pelatihan akan menerima representasi buatan dari aspek organisasi yang diperlukan untuk menanggapi seperti dalam keadaan aktualnya. Tujuan utama teknik presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang dapat digunakan adalah: Kuliah, Studi Kasus, Studi Mandiri, Perencanaan Komputer, Konferensi, dan Presentasi.

Penerapan perencanaan manajemen pembibitan berfungsi sebagai cara transfer bentuk. Pekerja yang tidak berpengalaman diubah menjadi karyawan yang berpengalaman, diberdayakan, dan berkualitas yang bertugas, menghasilkan tanggung jawab yang lebih besar. Meningkatkan konsep perencanaan pelatihan sumber daya manusia akan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi kerja mereka, mengenali kemampuan baru, mempelajari inovasi terbaru yang terkait dengan pekerjaan mereka, meningkatkan ketertiban, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan etos kerja. Dengan demikian konsep perencanaan pelatihan dapat menjadi alat bagi karyawan untuk mendapatkan pengetahuan baru dan berguna bagi perusahaan dalam meningkatkan profesionalisme, hak cipta, daya produksi dan etos kerja karyawan.

## 2. Model-model Desain Perencanaan Pelatihan

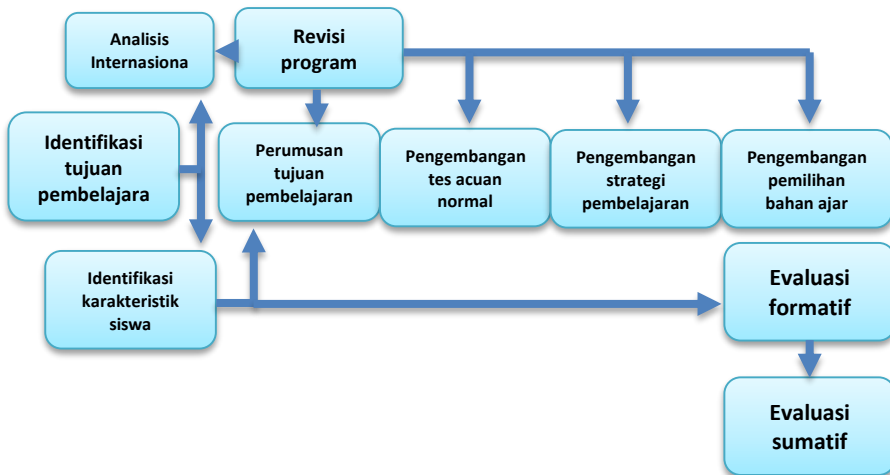
Di bawah ini adalah beberapa model desain perencanaan pelatihan, di antaranya:

### a. Desain Perencanaan Pelatihan Model Dick And Carey

Model desain sistem pembelajaran yang dikemukakan oleh Dick & Carey pada tahun 2005 telah lama digunakan untuk menciptakan perencanaan pembelajaran yang efektif, efisien, dan menarik. Buku yang mereka tulis *The Systematic Design of Instruction* telah menjadi buku klasik di bidang desain sistem pembelajaran. Model yang mereka kembangkan didasarkan pada penggunaan pendekatan sistem atau *system approach* terhadap komponen-komponen dasar dari desain sistem pembelajaran yang meliputi analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi (Pribadi, 2009). Model desain sistem pembelajaran yang dikembangkan oleh Dick & Carey ini terdiri atas beberapa komponen dan sub komponen yang perlu dilakukan untuk membuat rancangan aktivitas pembelajaran yang lebih besar

Komponen utama dan langkah-langkah model desain sistem pembelajaran yang dikemukakan oleh Dick & Carey, terdiri dari:

- 1) Identifikasi tujuan pembelajaran,
- 2) Melakukan analisis pembelajaran,
- 3) Menganalisis karakteristik siswa dan konteks pembelajaran,
- 4) Merumuskan tujuan pembelajaran tertentu,
- 5) Mengembangkan alat atau instrumen penilaian,
- 6) Mengembangkan strategi pembelajaran,
- 7) Mengembangkan, memilih, dan menggunakan bahan ajar,
- 8) Merancang, mengembangkan, dan mengimplementasikan evaluasi formatif,
- 9) Merevisi rancangan perencanaan pembelajaran, dan
- 10) Rancang dan kembangkan evaluasi formatif.



Gambar 3.2 Perencanaan Pelatihan Model Dick And Carey

### C. INTERAKSI, KOMUNIKASI DAN KERJA TIM

Selaku insan sosial, tiap individu tetap berhubungan dengan orang yang lain, apalagi mengarah hidup berkelompok ataupun berorganisasi untuk menggapai tujuan bersama yang tidak bisa jadi digapai apabila dia sendiri. Interaksi dan kerja sama ini akan terus berkembang dengan teratur sehingga membentuk wadah yang disebut dengan organisasi. Interaksi atau hubungan antar individu - individu dan kelompok/tim dalam setiap organisasi akan memunculkan harapan-harapan. Tujuan ini setelah itu hendak memunculkan peranan-peranan khusus yang wajib diemban oleh masing-masing orang buat menciptakan visi, tujuan, serta pencapaian organisasi atau golongan.

Suatu organisasi memanglah dibangun sebagai media yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang melaksanakan serangkaian kerja khusus dengan cara yang baik untuk tercapainya tujuan yang sudah disetujui bersama. Terlebih dalam kehidupan modern ini, orang merasa kalau tidak hanya menata dirinya sendiri, kita juga mesti membutuhkan untuk menata lingkungannya, menjaga kedisiplinan, mengatur serta mengontrolnya melalui serangkaian kerja yang kita ketahui dengan manajemen organisasi. William, 1956 menyebutnya dengan istilah *"The Organisation Man"*.

Dalam setiap institusi yang diisi oleh sumber daya manusia, terdapat yang berfungsi selaku atasan, serta beberapa besar yang lain berfungsi selaku organisasi atau karyawan. Semua orang yang terlibat dalam organisasi akan berkomunikasi. Tidak ada organisasi tanpa komunikasi, karena komunikasi adalah bagian integral dari organisasi. Komunikasi seperti sistem yang menghubungkan antar orang, antar bagian organisasi, atau sebagai aliran yang mampu menghasilkan kinerja orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Efektivitas organisasi terletak pada efektivitas komunikasi, karena komunikasi penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dan penerima informasi di semua tingkatan dalam organisasi. Tidak hanya itu komunikasi juga berfungsi untuk membuat iklim perusahaan yang pada kesimpulannya bisa di pengaruhi oleh kemampuan serta produktivitas perusahaan.

Dalam scope yang lebih kecil, tim merupakan suatu kelompok yang mempunyai jalinan serta interaksi yang tersadar sesuai dapat melajukan terbentuknya pergantian perkembangan serta kemajuan individu ataupun perusahaan. Ikatan dan interaksi yang harmonis muncul dalam bentuk keselarasan pola pikir (cara berpikir), pola emosional serta motivasi (cara merasakan) dan pola perilaku (*way of action*) Prajudi Atrnosodirdjo, 1989). Integrasi pola pikir, pola emosional, motivasi dan pendapat serta pola tindakan memfasilitasi terjadinya titik temu berbagai keinginan dan kepentingan (interest menjadi tujuan bersama). Masalahnya sangat rentan di institusi adalah ketika kesediaan dan perhatian orang-orang di perusahaan yang dekat satu sama lain" Win-lose" adalah munculnya banyak kepentingan investasi.

Steven Covey, (1997) menemukan 7 kebiasaan yang perlu dimiliki oleh individu yang ingin memiliki efektivitas tinggi:

1. Pro aktif,
2. Mengutamakan (mendahulukan yang penting),
3. Selalu mulai dengan tujuan akhir,
4. Pendekatan win-win,
5. Mencoba untuk memahami orang lain,
6. Selalu menciptakan sinergi, kohesi dan kebersamaan dan
7. Selalu asah dan kembangkan diri Anda baik secara fisik, sosial maupun nilai-nilai.

Dari tujuh kebiasaan yang menonjol adanya tim adalah pendekatan win-win, memahami orang lain dan selalu bersinergi. Tidak ada orang yang sempurna, oleh karena itu orang perlu melakukan kerja bersama dengan cara yang efisien sebagai hasil dari pekerjaan untuk berjalan secara efektif, oleh karena itu diperlukan tim yang efisien. Apa cara Anda, Anda dapat mengosongkan durasi sejenak untuk mengeksplorasi kemampuan Anda untuk membuat tim yang efisien. Apakah tim akan efektif jika telah didukung oleh anggota tim yang mampu memainkan peran yang baik, Belbin 1991, mengatakan bahwa karakteristik atau kondisi organisasi juga merupakan faktor dominan.

Karakteristik atau kondisi organisasi sebagai tim tidak akan berfungsi jika:

1. Desain visi, misi, dan strategi perusahaan kurang dapat dibayangkan, layak, dapat dimotivasi dan dikomunikasikan.
2. Moral atau semangat tim rendah,
3. Konflik penyebaran *interest* pribadi
4. Kemampuan mental yang rendah (kecerdasan, kreativitas);
5. Seleksi yang buruk.
6. Kepribadian introvert atau ekstrovert yang dominan;
7. Komposisi pengaturan tim yang tidak efektif
8. Ketidakjelasan peran tim dan anggotanya.
9. Ditutup untuk evaluasi
10. Pemberdayaan kurang efektif.

Dalam studi perilaku organisasi, ada demonstrasi tentang bagaimana kerja sama dapat menghasilkan sesuatu yang luar biasa, ini disebut sinergi. Contoh seperti yang dapat dilihat dalam kehidupan di sekitar kita adalah Konsep *Food Court – Multi-Purpose Hawker Center*, di mana ada banyak gerai makanan dan minuman yang berkumpul bersama, sehingga pelanggan akan memiliki pilihan alternatif makanan dan minuman yang bervariasi. Ini secara otomatis meningkatkan omset setiap outlet dibandingkan jika mereka berdiri terpisah di tempat yang berbeda pula. Sinergi dapat mengurangi biaya atau biaya operasional tanpa mengurangi pendapatan operasional. Sinergi adalah Proses, dan butuh waktu untuk membangunnya. Setelah terbangun, Sinergi akan membuat Bentuk Kerja sama Kreatif dan Inovatif.



Sinergi bisa jadi pemecahan dalam memadukan orang, menutup keterbatasan orang, dalam memperbanyak usaha orang alhasil tujuan yang terus menjadi besar bisa digapai Membuat Tim yang Efisien, tim yang sanggup membagikan partisipasi besar untuk perusahaan? tanggapannya merupakan apa khasiat membuat tim yang efisien.

Robert B. Maddux dalam bukunya Team Building berkata kalau khasiat membuat tim yang efisien merupakan:

1. Dengan tim, tujuan realistis ditetapkan, serta bisa digapai dengan cara optimal
2. Salah satu bagian tim serta atasan tim memilah komitmen saling mensupport dalam membuat tim berhasil.
3. Salah satu bagian tim menguasai prioritas perusahaan lain serta bisa silih membantu
4. Komunikasi terbuka, mengulas metode kerja terkini ataupun tingkatan kemampuan dengan lebih bagus, sebab salah satu bagian tim didorong untuk lebih mempertimbangkan permasalahan itu.
5. Jalan keluar permasalahan lebih efisien sebab keahlian tim lebih mencukupi.
6. Memikat hasil kemampuan lebih mencukupi sebab salah satu bagian tim ketahui apa yang diharapkan serta bisa menyamakan kemampuan mereka melawan tujuan tim.
7. Bentrokan diperoleh selaku perihal yang alami serta dikira selaku peluang dalam menuntaskan permasalahan. Lewat berunding ini bentrokan bisa dituntaskan dengan cara maksimum.
8. Penyeimbang daya produksi tim berhasil dengan penyaluran atau pengarahan keinginan individu.
9. Tim ini dinilai atas hasil yang amat bagus, serta tiap salah satu bagian tim dipuji atas partisipasi pribadinya.
10. Salah satu bagian tim termotivasi dalam menghasilkan gagasan mereka serta mencoba mereka serta mengirimkan serta meningkatkan kemampuan mereka dengan cara maksimum.
11. Salah satu bagian tim mengetahui berartinya patuh selaku kerutinan kerja serta membiasakan sikap mereka dalam menggapai standar tim.
12. Salah satu bagian tim lebih berprestasi dalam bertugas serupa dengan tim serta tim lain.

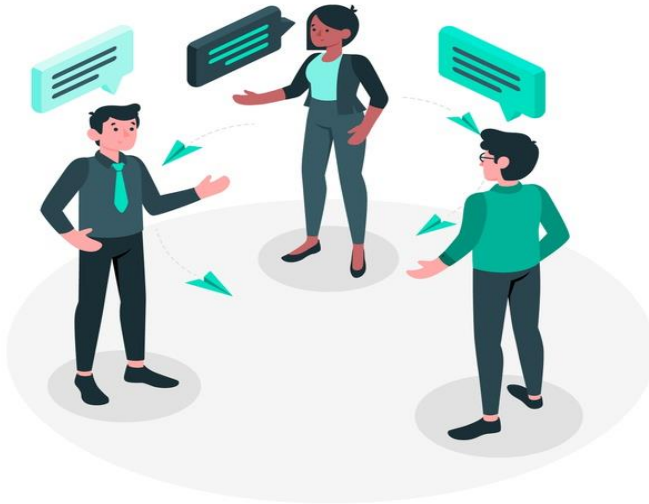
Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan banyaknya ruang lingkup tim di atas pada aktivitas orang, oleh sebab itu harus dilaksanakannya di dalam tim biar hasilnya lebih besar. Sementara itu, apakah sebetulnya bukti diri tim yang bagus, Wandi. S. Barata dan Pius M. Sumaktoyo dalam bukunya menggapai tingkat kerja sama lewat kerja serupa yang menjelaskan bahwa tim, merupakan:

1. Tim merupakan sekumpulan manusia yang berkolaborasi dengan tujuan khusus, dalam menggapai tujuan yang nyata yang dikenal oleh seluruh perusahaan tim dalam nuansa yang silih meyakinkan serta yakin akan diri sendiri serta mengutamakan memperlihatkan kinerja.
2. Dalam tim yang efisien, salah satu bagian tim akan menyambut perbandingan serta pemberian pandangan yang berlainan serta tiap orang mempunyai kedudukan yang berlainan.
3. Jalan keluar permasalahan dilaksanakan dengan cara positif tanpa mengaitkan pertikaian.
4. Salah satu bagian tim serta atasan akan memberi wawasan, wawasan, informasi/informasi serta keahlian, alhasil semua tim mempunyai keahlian yang sama. Dalam perihal ini tidak terdapat permusuhan dalam antar anggota.
5. Bila beranggapan mereka hendak bersandar bersama serta menuntaskan permasalahan yang hendak dengan kepala dingin serta menuntaskan semuanya dengan cara terbuka. Penjataan serta penimpaan tanggung jawab dengan banyak orang yang bertugas dengan cara mandiri namun senantiasa dalam kerangka kerja serupa.
6. Anjuran dalam meningkatkan kemampuan perusahaan diperoleh dengan bagus, apalagi bila mereka berawal dari anggota tim lain.
7. Semua tim tidak ragu dalam mengutip inisiatif serta aksi yang dibutuhkan, tanpa merasa takut mengenai persoalan ataupun persetujuan dari pimpinan. (Adman,2004)

### **Komunikasi Dalam Tim**

Nyaris seluruh pekerja pasti sempat merasakan bertugas dengan cara tim dalam rekam jejak pekerjaan mereka. Dalam kerja tim itu, satu perihal yang jadi nilai penting serta berarti merupakan komunikasi. Komunikasi ini jadi amat berarti sebab mempunyai posisi selaku perlengkapan penghubung sesama bagian tim, kemudian kebebasan dari peran apa yang dimainkan masing-masing

orang dalam tim itu. Tidak tahu itu antara unit karyawan, ataupun antara unit dan pimpinan, seluruh tingkat hubungan dalam tim esoknya hendak amat mempengaruhi pada keberhasilan perusahaan. Diketahui ataupun tidak, hubungan yang tersadar dengan nyata serta terencana hendak membuat suatu tim yang solid, di mana tiap- tiap tim hendak mengetahui serta mengerti, kewajiban apa yang jadi tuntutan dan tanggungan seluruhnya.



Gambar 3.2 Komunikasi kerja tim

Sumber: Freepik.com

Berartinya komunikasi internal dalam menggapai keberhasilan sesuatu perusahaan mesti wajib dimengerti serta disetujui oleh tiap orang di dalam tim itu. Sangat tidak semua orang di dalam lingkup tim memiliki tujuan yang serupa, adalah menciptakan sistem komunikasi yang bagus untuk membuat tim yang kompak. Dari sana hendak tercipta satu ekosistem kerja yang mendukung serta terencana.

Salah satu riset menjelaskan terdapatnya beberapa ataupun lebih banyak orang yang berkolaborasi dalam suatu pekerjaan hendak jauh lebih efisien dari satu orang yang menghabiskan semua waktunya dalam melaksanakan perihal yang serupa. Dengan memo, di antara ketiga ataupun lebih mempunyai pola hubungan yang efisien. Tanpa terdapatnya hubungan,

antara tiga orang ataupun banyak orang juga seakan pekerjaannya sama sekali tidak memiliki kebanggaan atau merasa puas dengan hasil pekerjaannya.

Tahap awal membuat komunikasi yang efisien merupakan dengan meningkatkan keyakinan, sebab perihal ini tidak tercipta dengan cara otomatis, keyakinan yang tersadar dengan bagus hendak membuat komunikasi dampingi organisasi tim jadi lebih terbuka, tidak hanya itu kejujuran pula ikut serta dan harus ada pada seluruh anggota tim, tanpa terdapatnya kejujuran integritas tim hendak melemah, serta efeknya tentu pada komunikasi yang tidak wajar.

### **Pentingnya komunikasi dalam tim**

Komunikasi memanglah mempunyai andil yang amat berarti di seluruh aspek kehidupan ataupun dalam aktivitas serta kerja tiap hari. Salah satunya merupakan kedudukan berartinya komunikasi dalam kerja sama tim. Di dalam sesuatu kerja sama tim nyaris tidak mungkin hendak berjalan dengan baik bila tidak terdapat cara komunikasi efisien di dalamnya, seperti itu kenapa komunikasi jadi amat berarti untuk keberlangsungan sesuatu kerja sama tim.

Komunikasi yang bagus serta efisien pula jadi sesuatu alternatif ataupun kunci dari kesuksesan kerja sama tim dalam melakukan kewajiban maupun kewajibannya. Tidak hanya bisa memastikan kesuksesan kerja sama tim, komunikasi pula mempunyai kedudukan berarti yang lain dalam kerja sama tim.

Apa saja berartinya komunikasi dalam kerja sama tim itu? ikuti uraian selanjutnya ini.

#### **a) Memelihara Hubungan Atasan serta bagian dari Tim**

Berartinya hubungan dalam berkolaborasi antar tim yang awalnya bisa melindungi hubungan yang bagus berjalan dari atasan pada para bagian-bagian tim, ataupun memelihara hubungan atasan di dalam berkolaborasi antar tim. Seseorang atasan pula sebagai kunci dari kesuksesan suatu berkolaborasi antar tim, oleh karena itu hubungan dibutuhkan agar bisa melindungi hubungan baik sesama atasan serta anggotanya. Perihal ini pula diakibatkan sebab senantiasa terdapat kebutuhan timbal balik antara atasan serta anggota tim, semacam seseorang atasan senantiasa menginginkan anggota tim untuk melaksanakan kewajiban serta anggota tim menginginkan atasan untuk dapat memusatkan serta berikan instruksi pada mereka.

b) Komunikasi dari Anggota Tim Kepada Pemimpin

Tidak hanya komunikasi dari pemimpin ke anggota tim yang dapat berlangsung dengan baik dalam kerja sama tim, tetapi komunikasi juga diperlukan dalam kerja sama tim untuk meningkatkan peran anggota tim di dalamnya. Salah satunya melalui terdapatnya komunikasi dari anggota tim kepada atasan, dengan begitu para anggota kerja sama tim bisa mengantarkan opini ataupun pandangan mereka dalam penanganan permasalahan. Tidak hanya itu, komunikasi di dalam kerja sama tim pula bisa mempermudah diketahuinya bermacam hambatan yang dirasakan para anggota tim oleh atasan mereka.

c) Komunikasi Antar Anggota Tim

Komunikasi dalam kerja sama tim juga penting untuk menjaga hubungan dan komunikasi yang berlangsung antar anggota tim. Bila komunikasi serta ikatan antar organisasi tim berjalan mudah hingga tujuan serta tanggung jawab mereka tiap- tiap pula hendak berjalan mudah. Tidak hanya itu, lewat terdapatnya komunikasi dalam kerja sama tim pula bisa menolong para anggota tim dalam menguasai kedudukan serta tanggung jawab tiap- tiap dalam kerja sama tim yang berjalan.

d) Tingkatkan Kesempatan Pendapatan Keberhasilan

Serupa perihalnya dengan berartinya hubungan dalam mengelola perusahaan, hubungan dalam kolaborasi tim pula bisa tingkatkan kesempatan pendapatan kesuksesan ataupun kesempatan tercapainya tujuan yang mau digapai. Perihal ini diakibatkan dengan terdapatnya hubungan dalam kerja sama tim maka kemampuan serta kerja sama yang berjalan hendak berlangsung secara efisien. Terlebih lagi melalui komunikasi yang bagus, seluruh hambatan serta halangan hendak dengan gampang dikenal serta ditangani bersama dalam kerja sama tim. Situasi tersebutlah yang membolehkan tercapainya tujuan ataupun kesuksesan dalam kerja sama tim.

e) Hubungan dalam Mengalami problematika

Berartinya hubungan dalam kolaborasi tim yang merupakan suatu dasar alterasi pandangan ataupun gagasan, alhasil hubungan bisa dipakai dalam mengalami berbagai bentrokan ataupun permasalahan yang dialami. Alhasil kerja sama tim bisa berjalan dengan baik serta bebas dari keretakan yang diakibatkan karena cara komunikasi yang berjalan tidak baik di dalamnya.



BAB  
4

## PENILAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

---

### A. MANAJEMEN KINERJA DAN PENILAIAN

Pertanyaan mendasar yang mungkin timbul dalam benak anda saat pertama kali anda mempelajari manajemen adalah mengapa saya harus mempelajari manajemen? Untuk apa? Jawabannya adalah suatu saat anda akan berada dalam ruang lingkup suatu organisasi dan anda memiliki kepentingan untuk terlibat ataupun memperbaiki cara-cara pengelolaan organisasi tempat anda bekerja atau bekerja sama. Cara-cara pengelolaan organisasilah yang anda peroleh dari manajemen dengan berbagai macam ruang lingkungannya.

Setiap orang dalam kehidupannya akan selalu berinteraksi dengan organisasi. Misalnya, anda mengunjungi sebuah hypermarket dan tak ada seorang pun pramuniaga yang melayani anda, apakah anda merasa kesal? Tentu saja, hal itu merupakan masalah bagi anda sebagai konsumen yang berhak dilayani dengan baik. Keadaan seperti itu dapat dikatakan bahwa hypermarket tersebut memiliki manajemen yang buruk. Sebuah organisasi yang dikelola dengan baik akan menghasilkan pertumbuhan yang meningkat. Sebaliknya, organisasi yang manajemennya buruk akan mengalami kemerosotan sehingga kelangsungan hidup organisasinya akan terancam.

Anda bisa melihat perusahaan yang manajemennya tidak efektif tidak akan bertahan untuk unjuk gigi di pasar perusahaan yang perkembangannya sangat pesat seperti sekarang ini. Khususnya mahasiswa seperti Anda, setelah lulus dari perguruan tinggi dan akan memulai karir Anda, entah Anda yang mengelola

(sebagai entrepreneur) atau yang diatur, mengenali beberapa kerja pengelolaan dipakai pada perusahaan atau perusahaan. Persoalan yang kerap dilemparkan mahasiswa berhubungan pada pengelolaan merupakan kesempatan untuk suatu karir. Bisa jadi persoalan yang dilandasi realitas ketika perusahaan hampir seluruhnya mengalami penyusutan, sehingga untuk membangun karier manajemen bukanlah pilihan yang tepat. Jadi inilah Anda, seorang mahasiswa yang sedang menempuh kuliah manajemen dan barangkali Anda sekarang ini bertanya pada diri Anda sendiri, "Apa gunanya?" Mengapa saya harus belajar manajemen sementara jabatan manajemen hanya akan dipegang oleh orang-orang sosial dan bisnis, bukan seorang engineer? Sebuah jawaban yang tepat jika dikatakan saat ini adalah era global.

Sebutan manajemen merujuk pada kata "*to manage*" yang berarti menata, mengurus ataupun mengatur. Semacam yang terjalin pada banyak aspek riset yang lain yang menyangkut manusia, hingga manajemen terkategori yang susah didefinisikan. Manajemen berarti menata, mengurus ataupun mengatur. Arti manajemen didefinisikan dengan cara beraneka ragam bersumber pada ahli manajemen. Filosofi manajemen banyak ragamnya, begitu pula fungsi-fungsinya, dari yang amat simpel hingga yang lingkungan hingga dari itu terbuat bentuk manajemen dalam sesuatu perusahaan.

Sebagian sumber yang pengarang dapat menguraikan arti pengelolaan (manajemen) dari para ahli pengelolaan merupakan:

- a. Mary Parker Follett menerangkan Manajemen ialah seni untuk menuntaskan pencapaian orang lain. Arti ini memiliki maksud kalau para Manajer menggapai suatu pencapaian perusahaan lewat pengelolaan orang lain dalam melakukan bermacam kewajiban yang bisa jadi dibutuhkan.
- b. James A.F. Stoner menjelaskan Manajemen adalah teknik perencanaan, institusi, kepemimpinan serta pengawasan pada usaha- usaha kelompok atau perusahaan serta pemakaian seluruh sumber- sumber institusi/perusahaan yang lain dalam menggapai tujuan perusahaan yang sudah diresmikan.
- c. Luther Gulick mengatakan bahwa pengelolaan menjadi sesuatu aspek ilmu yang sangat penting yang dengan cara sistematis berupaya menguasai alasan bersinergi atau bekerja sama.

- d. Robert L. Kats menjelaskan, pengelolaan ialah sesuatu pekerjaan yang menuntut persyaratan khusus. Seseorang Manajer wajib mempunyai beberapa kemampuan ataupun keahlian penting, ialah kompetensi dengan cara abstrak, sosial (ikatan kemanusiaan), serta teknikal. Keahlian rancangan merupakan keahlian dalam berasumsi serta menggagas situasi-situasi abstrak, dalam memandang perusahaan selaku sesuatu kecocokan serta ikatan di antara sub- sub bagian, serta dalam memandang cara perusahaan mampu masuk dalam sesuatu area. Keahlian ini didapat pada pengelolaan yang sangat inti. Keahlian sosial(kemanusiaan) merupakan keahlian untuk bertugas dengan baik bersama orang lain, baik dengan cara perseorangan ataupun dalam sesuatu tim. Keahlian ini dipunyai oleh manajemen menengah. Keahlian teknikal mencakup wawasan serta kemampuan dalam aspek spesial khusus, misalnya rekayasa, finansial, penciptaan, serta komputer. Keahlian ini dipunyai oleh manajemen tingkat rendah.

Berdasarkan beberapa penafsiran di atas bisa diamati kalau tidak terdapatnya arti yang tidak berubah- ubah pada seluruh orang. Follet mengatakan pengelolaan (manajemen) selaku seni (kunci), stoner berkata pengelolaan selaku suatu cara, gulick memandang pengelolaan selaku ilmu, sebaliknya pengelolaan bagi kats selaku suatu pekerjaan. Memaknakan pengelolaan selaku suatu seni membawa alamat kalau diperlukan sesuatu keahlian spesial buat melaksanakannya, alhasil keahlian dapat dibesarkan lewat pelatihan/pelatihan pengelolaan, semacam perihalnya pekerjaan. Perihal yang seragam pula dibilang oleh Henry M. Botinger, pengelolaan selaku sesuatu seni menginginkan beberapa faktor, ialah: pemikiran, wawasan teknis, serta komunikasi. Walaupun ada banyak pandangan pengelolaan yang sudah jadi objektif, hendak namun sedang banyak unsur- unsur pengelolaan yang senantiasa menjadi kunci tertentu pada seseorang Manajer, misalnya hal sikap ikatan dampingi orang ataupun keahlian interpersonal.

Pengelolaan selaku sesuatu cara merupakan sesuatu metode analitis dalam melaksanakan pekerjaan pada seseorang Manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan khusus yang silih berhubungan dalam menggapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya pengelolaan bisa pula dimaksud selaku ilmu, sebab teori-teori yang ada di dalamnya sanggup menuntun Manajer dengan membagikan



kejelasan hendak apa yang wajib mereka jalani pada suasana khusus serta sanggup memperkirakan akibat- akibat dari ketetapan yang diambilnya. Sebaliknya pengelolaan dilihat selaku pekerjaan sebab seseorang Manajer handal wajib mempunyai kompetensi selaku dasar kemampuan spesial, dilewati serta dinilai oleh warga serta atasan, mempunyai etika, dan berkomitmen serta berdedikasi dalam mempelajari pekerjaannya.

Dari berbagai pengertian pengelolaan, tetapi terdapat satu yang rasanya bisa dijadikan pegangan dalam menguasai ilmu pengelolaan, ialah:

- a) Perencanaan, merupakan cara pandangan kerja- kerja saat sebelum dilaksanakan dengan mengaitkan sebagian tata cara, akal/pemahaman, bukan cuma hanya asumsi ataupun pertanda melainkan pengumpulan ketetapan dengan cara objektif. Perihal ini dilaksanakan dalam menelaah kelebihan serta kelemahan perusahaan, memastikan peluang serta bahaya, memutuskan strategi, kebijaksanaan, serta perencanaan.
- b) Pengorganisasian, merupakan cara menghubungkan seluruh sumber yang ada di perusahaan mencakup orang, perlengkapan, materi, finansial, serta waktu. Cara ini ialah kerja yang sangat memastikan dalam keberhasilan pendapatan tujuan perusahaan. Pada langkah ini dicoba determinasi guna ikatan, serta bentuk. Guna berbentuk tugas yang dipecah dalam wujud batasan, karyawan, serta fungsional. Ikatan mencakup tanggung jawab serta wewenang. Sebaliknya bentuk dibagi jadi wujud lurus ataupun menginformasi.
- c) Pengarahan, ialah cara membagikan bimbingan, metode kerja untuk karyawan supaya bisa melakukan pekerjaan dengan metode yang sangat bagus, dan menghasilkan nuansa kerja yang mendukung untuk terlaksananya kerja yang sudah direncanakan.
- d) Pengawasan, dimaksud selaku cara pembenaran bila kerja melenceng dari tujuan perusahaan. Alhasil cara ini diharapkan sanggup menjamin keberlangsungan perusahaan menggapai tujuannya serta keberhasilan mengelola perusahaan.
- e) Efisiensi, ialah bagian berarti dalam pengelolaan, karena menyangkut input serta output. Bila output yang bisa menghasilkan dan membuktikan harga yang lebih besar dari input, hingga dapat meningkatkan efisiensi. sumber input antara lain merupakan orang, finansial, serta perlengkapan. Oleh sebab itu, pengelolaan meletakkan atensi dalam meminimalkan bayaran

setiap karyawan itu dapat menciptakan output yang maksimal. Alhasil, efisiensi kerap dibilang selaku“ melaksanakan seluruh sesuatunya dengan cara yang sesuai, maksudnya tidak menghamburkan sumber- sumber.

- f) Efektivitas, merupakan lawan dari efisiensi. Sebab tidak lumayan cuma efisien namun wajib efisien, maksudnya penanganan aktivitas diharapkan sanggup menggapai tujuan perusahaan. Apabila Manajer menggapai target perusahaan mereka, kita berkata kalau mereka sukses untuk (efisien). Alhasil efektivitas dipandang selaku“ melaksanakan keadaan yang sesuai.

### Kinerja & Penilaian

Manajemen sebagai cara adalah metode analitis untuk melaksanakan pekerjaan bagi Manajer terlepas dari keterampilan khusus yang terkait dengan mencapai tujuan yang mereka inginkan. dengan demikian, butuh dicoba evaluasi kepada pekerjaan yang sudah dicoba oleh karyawan ataupun dikatakan evaluasi kemampuan. Pada kemajuan yang bersaing serta menyeluruh, perusahaan menginginkan karyawan berprestasi besar, dikala yang serupa karyawan menginginkan *feedback* mengenai kemampuan mereka selaku prinsip dalam perbuatan mereka di era reformasi. Oleh sebabnya evaluasi wajib mengilustrasikan kemampuan karyawan.



Gambar 4.1 Kinerja dan penilai

Sumber: Freepik.com

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak. Tidak mudah untuk memperhitungkan kemampuan karyawan dengan cara yang hati-hati. Metode evaluasi karakter

atau kemampuan tergantung pada bagaimana sumber daya manusia ditata dan diperlakukan di perusahaan:

- a. apabila perusahaan beranggapan orang tidak bekerja melainkan mereka harus diawasi serta dikendalikan dengan baik, hingga perusahaan mengarahkan dan mempraktikkan metode evaluasi yang bersifat rahasia serta umumnya evaluasi mengarah pada sifat tidak obyektif. Oleh sebab itu informasi mengenai kemampuan karyawan juga merupakan informasi yang bersifat rahasia pula.
- b. apabila perusahaan memiliki pemikiran tiap orang akan bertugas sesuai dengan kemampuan serta tenaganya dan jika keahlian karyawan bisa ditambah atau dikembangkan, hingga perusahaan akan mengusahakan sesuatu sistem evaluasi yang berupaya untuk mengidentifikasi, memperjelas, meningkatkan, serta menggunakan kemampuan serta keahlian karyawan. Pada biasanya, sistem evaluasi kemampuan digunakan sebagai instrumen untuk:
  - 1) Mengendalikan sikap atau perilaku karyawan
  - 2) Membuat ketetapan yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan, pemberian tambahan, promosi, serta penempatan karyawan pada posisi yang pantas, dan mengenali kebutuhan pelatihan serta pengembangan karyawan  
Penjelasan itu menjadi kurang kondusif apabila dalam penerapannya yang bertabiat sepihak rahasia serta kurang bertabiat meningkatkan, sepatutnya evaluasi kemampuan tidak saja menilai kemampuan karyawan, namun pula meningkatkan serta memotivasi karyawan. Hendaknya, karyawan yang dinilai :
    - a) Mengetahui bidang prestasi yang dinilai
    - b) Pemberian kesempatan menilai dirinya sendiri
    - c) Memperlihatkan hasil penilaiannya.

Terjalannya tawar menawar serta komunikasi kedua belah pihak untuk menggapai kelangsungan serta saling memahami pada setiap bagiannya yang perlu dibesarkan Penafsiran Evaluasi Kemampuan adalah sesuatu guna dari dorongan serta keahlian untuk menuntaskan kewajiban atau pekerjaan. Karyawan harus memiliki tingkat kesediaan dan kapasitas tertentu. Mengandalkan keterampilan saja tidak cukup efektif untuk melakukan sesuatu

tanpa memahami penjelasan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Kinerja merupakan kerja yang dilakukan oleh tiap karyawan selaku kemampuan kerja yang diperoleh, yang cocok dengan kedudukannya di perusahaan. Evaluasi kemampuan merupakan pengukur kecakapan ataupun keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan memakai tolok ukur khusus dengan cara adil serta dicoba dengan cara teratur.

Pencapaian evaluasi kemampuan pada dasarnya bisa diklasifikasikan menjadi beberapa, di antaranya:

- 1) Tujuan evaluasi mengarah atau yang berorientasi pada masa lalu:
  - a. Mengatur sikap karyawan dengan memakai hasil evaluasi selaku instrumen dalam membagikan ganjaran.
  - b. Membuat ketetapan mengenai eskalasi pendapatan serta promosi
  - c. Menaruh karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu.
- 2) Tujuan evaluasi mengarah atau yang berorientasi pada masa depan:
  - a. Menolong karyawan dalam menguasai lebih banyak mengenai kedudukan serta mengenali dengan nyata fungsinya.
  - b. Menolong karyawan menguasai daya serta kelemahan mereka dalam kedudukan serta kegunaan di perusahaan.
  - c. Tingkatkan kebersamaan dampingi karyawan alhasil tiap karyawan mempunyai dorongan, suka bertugas, serta sekalian berkontribusi untuk perusahaan.
  - d. Beri karyawan kesempatan untuk mengetahui diri mereka sendiri dan evaluasi diri, serta menetapkan tujuan untuk pengembangan yang direncanakan.
  - e. Menolong menyiapkan karyawan dalam pekerjaan tingkatan yang lebih besar.

### **Manfaat Penilaian Kinerja;**

- a) Untuk pekerja: sebagai umpan balik tentang kinerja kerja yang sangat berguna bagi pekerja untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, dengan tujuan mengembangkan diri.
- b) Untuk perusahaan: sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang promosi (posisi / gaji), transfer (mutasi), penghancuran, PHK, atau untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

## Pentingnya Standar

Standar adalah tolok ukur yang digunakan untuk memperhitungkan apakah prestasi kerja karyawan atau tidak. Standar harus diketahui oleh pekerja, karakter standar harus spesifik, dapat diukur dengan cara yang objektif, serta realistis atau dapat ditafsirkan sebagai standar yang baik dapat dicapai secara umum oleh pekerja, dan harus dilampaui oleh pekerja yang baik.

Pandangan yang diperkirakan dalam evaluasi kemampuan mencakup:

- a. Keahlian Teknis, ialah keahlian dalam memakai wawasan, tata cara, metode, serta perlengkapan yang dipakai dalam melakukan kewajiban, dan pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
- b. Keahlian transendental, ialah keahlian menguasai kerumitan perusahaan serta adaptasi aspek pelaksanaan dari tiap- tiap bagian ke dalam aspek operasional perusahaan dengan cara totalitas, yang pada dasarnya orang menguasai kewajiban, kegunaan, serta tuntutan atau kewajiban selaku karyawan.
- c. Keterampilan Hubungan Interpersonal, ialah keahlian bertugas serupa dengan orang lain, memotivasi karyawan, berunding, dan lain sebagainya.

Terdapat sebagian perihal yang wajib dicermati pada rancangan mengenai evaluasi kemampuan yang menitik beratkan pada penerapan evaluasinya, ialah:

- a. Penetapan tujuan penilaian
- b. Instrumen penilaian
- c. Penentuan standar penilaian yang mengacu pada penilaian dan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai
- d. Penilaian
- e. Dinilai
- f. Waktu penilaian
- g. Pelatihan untuk penilai
- h. Umpan balik dan implikasi.

Perusahaan akan mendapatkan akses evaluasi kemampuan, sistem evaluasi kemampuan yang obyektif amat menolong perusahaan yang bisa diamati selanjutnya:

- a. Menghapus standar yang berlainan antara Manajer ataupun penilai
- b. Menghapus keinginan dalam memperhitungkan karyawan bersumber pada karakter mereka
- c. Memberi support pada karyawan dengan evaluasi kinerja
- d. Menghasilkan karyawan yang sangat menguntungkan. (Sampurno wibowo, 2009)

## **B. PENGEMBANGAN KARYAWAN**

### **1. Pengertian Pengembangan Karyawan**

Kemampuan sesuatu perusahaan amat terkait pada bagus tidaknya pengembangan bagian personil perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang berarti sesuatu aktivitas memperoleh keuntungan, pencapaian ini dapat digapai dengan bagus apabila karyawan dilatih dengan metode yang efisien serta berdaya guna. Dalam mengalami pergantian area bagian perusahaan atau perusahaan yang terus semakin cepat serta lingkungannya, tiap perusahaan atau perusahaan dituntut untuk dapat bersedia untuk diganti.

Perusahaan yang energik akan berupaya membiasakan diri pada seluruh efek yang ditimbulkan oleh lingkungan perusahaan, baik lingkungan cukup besar ataupun kecil. Salah satu upaya untuk memperhitungkan perubahan perusahaan itu dengan meningkatkan mutu serta keahlian sumber daya manusia pada perusahaan melalui perencanaan pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia akan berlaku sebagai pembeda dari kerja pelatihan untuk pekerjaan khusus yang telah menjadi keinginan dari pengembangan sumber daya manusia SDM.



Gambar 4.2 Pengembangan karyawan

Sumber: Freepik.com

Melalui aktivitas pengembangan karyawan yang ada, pengembangan SDM berupaya mengurangi ketergantungan perusahaan pada kenaikan karyawan. Apabila karyawan dibesarkan dengan cara yang sesuai, melalui informasi lowongan yang ada, melalui aktivitas perencanaan SDM maka akan mampu diisi dengan cara dalam. Promosi serta memindahkan dan juga menampilkan pada karyawan jika mereka memiliki sesuatu tahapan karir tidak cuma hanya kerja tanpa kenaikan. Rachmawati, (2008) mengemukakan jikalau pengembangan didasarkan pada kenyataan kalau karyawan akan membutuhkan wawasan, kemampuan serta keahlian yang bertumbuh buat bertugas dengan lebih bagus dalam suksesi yang terdapat dalam rekrutmen. Handok, (2008) mengemukakan pengembangan ialah sesuatu metode efisien untuk mengalami sebagian tantangan yang dialami oleh banyak perusahaan besar. Tantangan- tantangan ini mencangkup sifat atau keadaan karyawan, perubahan- perubahan sosioteknis serta rotasi kerja.

Kemampuan untuk mengatasi tantangan- tantangan itu merupakan aspek penentu keberhasilan bagian personalia dalam melindungi SDM yang tepat. Simamora, (2006) mengemukakan jika pengembangan (development) merupakan penyediaan individu untuk memangku tanggung jawab yang bertentangan ataupun yang lebih besar pada perusahaan. Menurut yuli, (2005) pengembangan ialah sesuatu cara pembelajaran jangka panjang yang mempergunakan metode analitis serta terorganisir dimana karyawan administratif menekuni wawasan abstrak serta teoritis untuk menggapai tujuan yang biasa. Menurut sastradipoera, (2002) pengembangan SDM mencakup pembelajaran yang meningkatkan wawasan yang umum ataupun pelatihan yang menaikkan keahlian dalam melakukan pekerjaan yang khusus.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan, (2002) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan kerap dimaksud pada usaha- usaha untuk meningkatkan keahlian ataupun wawasan untuk karyawan agar penerapan pendapatan tujuan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan ialah penataran dan edukasi untuk membenarkan aktivitas seorang karyawan dengan tata cara tingkatan pengetahuan, kemampuan dan perbuatan untuk mencapai peningkatan kualitas aktivitas yang di inginkan.

## 2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan berguna untuk perusahaan, karyawan, pelanggan atau konsumen yang diperoleh perusahaan. Menurut Hasibuan, (2007) tujuan pengembangan pada dasarnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Daya produksi Kerja, daya produksi kerja karyawan hendak tingkatkan mutu serta kapasitas penghasilan terus menjadi bagus, sebab keahlian teknis, keahlian orang serta keahlian administratif karyawan terus menjadi bagus.
- b) Dalam peningkatan kemampuan kekuatan, waktu, materi dasar serta kurangi kerusakan mesin-mesin, efisiensi menurun, bayaran kapasitas yang relatif kecil alhasil energi kompetisi perusahaan terus menjadi besar.
- c) Kurangi kehancuran benda, penghasilan serta mesin- mesin yang menyebabkan karyawan terus menjadi pakar serta ahli dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d) Tingkatan musibah karyawan bisa di minimalisir alhasil jumlah dana tanggungan penyembuhan yang dikeluarkan perusahaan akan menurun.
- e) Kenaikan Jasa yang lebih bagus dari karyawan pada pelanggan sebab pemberian layanan yang bagus ialah gairah penarikan yang amat berarti untuk pelanggan.
- f) Melalui Akhlak pengembangan, akhlak karyawan hendak lebih bagus sebab kemampuan serta keterampilannya cocok dengan pekerjaannya alhasil mereka bersemangat dalam menuntaskan pekerjaannya dengan bagus.
- g) Peluang Karir dalam tingkatkan karir karyawan terus menjadi besar, sebab kemampuan, keahlian serta hasil kerjanya lebih bagus. Promosi objektif umumnya didasarkan pada kemampuan serta hasil kerja seorang.
- h) Konseptual Manajer terus menjadi bagus serta kilat dalam menentukan ketetapan yang lebih bagus sebab technical keterampilan, human keterampilan serta administratif skillnya lebih bagus.
- i) cara memimpin seseorang Manajer hendak lebih bagus, human Hubungannya lebih lemas, motivasinya lebih terencana alhasil pembinaan kerja bersama para karyawan serta pimpinan hendak terus menjadi serasi.
- j) Pendapatan, imbalan, insentif, serta bantuan karyawan hendak bertambah bersamaan dengan terus menjadi besarnya kemampuan kerja mereka.
- k) Membagikan khasiat yang bagus untuk kelompok sebab hendak memperoleh jasa yang lebih bagus.



Manfaat yang diperoleh perusahaan dalam melaksanakan pelatihan adalah sebagai berikut (Soeprihanto, 2001);

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan antara lain karena tidak ada pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, menjamurnya kerja sama antara berbagai gugus tugas yang melaksanakan berbagai kerja spesialis yang berbeda bahkan, peningkatan tekad untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan kelancaran koordinasi sehingga organisasi bergerak secara keseluruhan.
- 2) Pembentukan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, seperti pelimpahan wewenang, interaksi berdasarkan sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghormati dan kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak inovatif.
- 3) proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat karena melibatkan karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kerja operasional dan bukan hanya diperintahkan oleh pengelola.
- 4) Meningkatkan moral seluruh tenaga kerja dalam sebuah organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen partisipatif.
- 6) Merampingkan jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memfasilitasi proses perumusan kebijaksanaan dan operasionalisasi organisasi. Resolusi konflik fungsional yang dampaknya adalah menjamurnya rasa persatuan dan suasana ke keluarga di antara para anggota organisasi.

a. Bentuk Pengembangan

perencanaan pengembangan harus dituangkan tujuan metode kebijakan, perhitungan, peserta, kurikulum dan kapan penerapannya. Perencanaan pengembangan harus berprinsip dalam meningkatkan efektivitas dan kapabilitas kerja masing-masing karyawan di posisinya. Perencanaan pengembangan suatu lembaga harus diinformasikan secara terbuka kepada seluruh karyawan atau perusahaan sehingga mereka mempersiapkan diri. Menurut Hasibuan, (2008) bentuk pengembangan dikelompokkan pada pengembangan informal dan pengembangan formal.

Untuk detail lebih lanjut dari dua jenis pengembangan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Pertambahan tidak resmi karyawan atas kemauan serta usaha mereka sendiri dalam melatih serta meningkatkan diri dengan mempelajari buku-buku literatur yang terdapat hubungannya dengan pekerjaan ataupun posisi mereka. Pertambahan tidak resmi membuktikan kalau karyawan amat ingin maju dengan tingkatan keahlian kerja mereka. Perihal ini berguna untuk perusahaan sebab daya produksi pekerjaan karyawan terus menjadi besar, tidak hanya kemampuan serta daya produksi pula terus menjadi bagus.
- 2) Pertambahan resmi ialah karyawan yang ditugaskan oleh perusahaan dalam menjajaki pembelajaran ataupun pelatihan (pelatihan), baik yang dicoba oleh perusahaan ataupun dilaksanakan oleh organisasi pembelajaran ataupun pelatihan. Pengembangan resmi dicoba di perusahaan sebab desakan pekerjaan dikala ini ataupun di era depan, watak non-karir ataupun perkembangan karir seseorang karyawan.

Pelatihan serta pengembangan (*training dan development*) memanglah membutuhkan anggaran yang lumayan besar, tetapi pendanaan di aspek manusia itu (*human investment*) kesimpulannya hendak menyumbangkan daya produksi yang amat besar untuk organisasi ataupun perusahaan. Untuk itu organisasi ataupun perusahaan pastinya hendak memetik keuntungan yang berlipat ganda di masa yang akan datang. Perencanaan pengembangan karyawan seharusnya disusun dengan cara teliti serta didasarkan pada metode-metode objektif dan berdasar pada keahlian yang diperlukan perusahaan dikala ini ataupun untuk waktu depan. Pengembangan wajib bermaksud untuk tingkatan keahlian teknis, teoritis, abstrak serta akhlak karyawan agar daya produksi kerjanya baik serta menggapai hasil yang maksimal.

#### b. Asas Peningkatan

Asas peningkatan Karyawan yang hendak dipakai selaku prinsip dalam meningkatkan karyawan supaya berjalan dengan bagus dan cocok Soeprihanto, 2001. Ada dorongan motivasi dari pelatih, misanya persiapan transfer atau promosi.

- 1) Adanya laporan perkembangan (laporan perencanaan).
- 2) Penguatan.
- 3) Adanya partisipasi aktif pelatih (partisipasi aktif).
- 4) Latihan adalah bagian dari pembelajaran.
- 5) Olahraga harus mengingat keberadaan individu yang berbeda.
- 6) Pelatih yang selektif (mau dan mampu).
- 7) Mencoba metode pelatihan yang sesuai.

Prinsip pendidikan dan pelatihan menurut Manullang, (2001) meliputi:

- 1) Perbedaan Individu (Perbedaan Individu)  
Perbandingan individu dalam latar belakang pembelajaran, pengalaman serta atensi wajib dicermati dalam perencanaan pengembangan, khususnya dalam bimbingan serta penjagaan ataupun pelatihan pengawasan. menjadi penyebab pembelajaran serta yang pernah dialami bisa membuktikan perbandingan yang besar serta banyak maksudnya.
- 2) Kaitannya dengan Analisis Pekerjaan (Hubungan dengan Analisa Jabatan)  
Pengembangan karyawan mesti diumumkan dengan kebutuhan-kebutuhan sesuatu kedudukan. Analisa kedudukan bisa dimaksud selaku sesuatu aktivitas untuk menekuni, serta menulis keterangan-keterangan ataupun kenyataan yang berkaitan dengan tiap-tiap kedudukan dengan cara analitis serta tertib.

Secara umum, informasi atau informasi yang diperoleh melalui analisis jabatan dapat digunakan sebagai berikut:

- a) Untuk mendapatkan karyawan yang tepat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Untuk melakukan pekerjaan atau penilaian pekerjaan.
- c) Untuk menyusun perencanaan latihan.
- d) Sebagai dasar untuk mengadakan promosi atau transfer.
- e) Meningkatkan produktivitas karyawan.

#### 1) Motivasi

Perhatian khusus diarahkan oleh seorang pemimpin di sebuah perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam sebuah perencanaan pengembangan. Dengan motivasi karyawan memungkinkannya untuk bekerja keras.

2) *Active Participation* (Partisipasi Aktif)

Partisipasi aktif dalam proses belajar mengajar akan mampu meningkatkan minat dan semangat belajar. Oleh karena itu, sebagian besar perencanaan pendidikan dan pelatihan mencoba mengarahkan peserta dalam pembicaraan atau pernyataan tentang pandangan mereka.

3) Pemilihan Pelatih (Pemilihan Para Pelatih)

Keefektifan bagi beberapa yang lebih dari ukuran sedang perencanaan pengembangan dengan cara langsung mencerminkan minat serta keahlian guru dari instruktur. Walaupun terdapat alibi dalam menunjuk atasan ataupun penjagaan.

4) Pelatihan Pelatih (Latihan untuk Para Pelatih)

Beberapa pengawas, atasan terkini, serta mengelola atas dimohon dalam ikut serta dalam membagikan bimbingan tanpa memikirkan kalau banyak orang ini tidak diketahui metode membimbing. Oleh sebab itu, bimbingan untuk instruktur amat berarti dalam menjauhi kehilangan yang bisa jadi terjalin di era informasi.

5) Metode Pelatihan (Metode-metode Pelatihan)

Terdapat bermacam tata cara yang dipakai buat mengembangkan penjagaan serta Manajer. Tata cara yang biasa dipakai merupakan:

- a) Tata cara rapat atau pertemuan
- b) Tata cara bantuan pembekalan
- c) Perputaran kedudukan
- d) Tata cara istimewa
- e) Cara kejadian atau peristiwa
- f) Tata cara simulasi.

Metode perkuliahan adalah metode yang paling banyak digunakan untuk mengajar karyawan baru, tetapi tidak efektif untuk melatih mandor-mandor. Pengembangan karyawan menggunakan berbagai alat pengajaran seperti grafik, grafik, dan beberapa alat lain yang dapat digunakan.

- 6) Prinsip Belajar Para pelatih (guru) harus mengetahui pentingnya minat belajar dan harus mampu mencegah kekacauan yang menghambat proses pembelajaran.

### c. Metode-metode Pengembangan Karyawan

Pelaksanaan pengembangan (pelatihan dan edukasi) harus didasarkan pada metode yang ditetapkan dalam perencanaan pengembangan perusahaan. Perencanaan pengembangan ditentukan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer kepegawaian dan atau tim. Dalam perencanaan pengembangan telah ditetapkan target, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Agar lebih baik, perencanaan ini harus disiapkan oleh Manajer personel dan atau tim dan menemukan saran, inspirasi, atau kritik yang konstruktif. Metode pengembangan harus didasarkan pada tujuan yang harus dicapai.

Tujuan pengembangan karyawan adalah:

- 1) Meningkatkan keterampilan teknis dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan atau keterampilan teknis.
- 2) Meningkatkan keterampilan dan keterampilan kepemimpinan serta membuat keputusan atau keterampilan manajerial dan keterampilan konseptual.

Tata cara Bimbingan ataupun Training Metode- metode bimbingan yang bisa dilaksanakan bagi Hasibuan, 2007:

#### 1) *Lecture* (ceramah ataupun Kuliah)

Tata cara pembekalan diserahkan pada partisipan yang dalam jumlahnya besar di dalam kategori. Instruktur mengarahkan pendapat-pendapat yang dibutuhkan, sebaliknya latihan dalam mencatatnya dan menanggapi.

#### a) Perundingan (Perbincangan)

Instruktur membagikan sesuatu artikel khusus serta partisipan peningkatan ikut serta dalam membongkar artikel itu. Mereka wajib mengemukakan gagasan serta sarannya dalam diskusi dan diaplikasikan akhirnya.

#### b) Instruksi perencanaan

Rancangan mengenai asas serta usaha instruksi ialah wujud training, alhasil partisipan bisa berlatih sendiri sebab proses pembuatannya telah dirancang, umumnya media elektronik ataupun media cetak.

#### c) Tata cara riset kasus

Pada metode riset permasalahan, instruktur membagikan sesuatu permasalahan pada partisipan pengembangan yang tidak diiringi dengan informasi yang komplit ataupun terencana dirahasiakan, tujuannya supaya

partisipan terbiasa mencari informasi atau informasi dari pihak eksternal dalam mengakhiri sesuatu permasalahan yang dihadapinya. Partisipan ditugaskan dalam mengenali permasalahan, menganalisa suasana serta meringkas pengakhirannya.

d) Memainkan peran

Metode dalam tata cara ini, sebagian orang partisipan ditunjuk dalam memainkan sesuatu kedudukan dalam suatu anggota replika, jadi sejenis akting atau drama.

e) Tata cara berunding

Tata cara berunding dicoba melalui pelatihan partisipan agar berani membagikan gagasan serta konsepnya dan teknik-teknik untuk memastikan orang lain yakin terhadap pendapatnya.

f) Metode seminar

Tata cara seminar bermaksud meningkatkan kemampuan serta kecakapan partisipan untuk memperhitungkan serta membagikan saran- saran yang konstruktif tentang pernyataan orang lain(pembawa karangan). Partisipan dilatih agar bisa mempersepsi, menilai serta membagikan saran-saran dan menyambut ataupun menyangkal pernyataan ataupun ide orang lain.

g) Metode pendidikan (*education method*)

Tata cara pembelajaran dalam pengertian kecil adalah untuk tingkatan kemampuan serta kecakapan Manajer mengetuai para bawahannya dengan cara efisien. Seseorang Manajer yang efisien pada jabatannya hendak memperoleh hasil yang maksimal. Perihal inilah yang memotivasi perusahaan membagikan pembelajaran kepada karyawan manajerialnya. Kendala yang umumnya dialami bagi Hasibuan 2007 merupakan:

1) Peserta/partisipan

Partisipan pengembangan mempunyai kerangka balik yang berlainan ataupun heterogen, semacam pembelajaran dasar, pengalaman kerja serta umur. Perihal ini mempersulit serta membatasi kelancaran penerapan pelatihan serta pembelajaran sebab anggapan, serta penalaran mereka pada pelajaran yang diserahkan berlainan.

2) Instruktur ataupun pengarah

Instruktur ataupun pengarah ahli serta sanggup mengirim wawasan mereka pada partisipan pelatihan serta pembelajaran dalam memperoleh, pada hasilnya, tujuan yang diharapkan belum terealisasikan.

### 3) Sarana Peningkatan

Alat serta infrastruktur peningkatan yang diperlukan dalam pelatihan (pelatihan) serta pembelajaran amat sedikit ataupun amat kurang. Semacam novel, perlengkapan, serta mesin yang hendak dipakai pada aplikasi yang tidak mencukupi ataupun tidak terdapat. Perihal ini pasti mempersulit serta membatasi kelancaran peningkatan saranya.

### 4) Perangkat acuan/rujukan

Perangkat acuan/rujukan yang diresmikan serta diserahkan tidak cocok ataupun menyimpang serta tidak analitis dalam mensupport tujuan yang hendak digapai dengan pekerjaan ataupun kedudukan partisipan yang berhubungan. Dalam memutuskan Perangkat acuan/rujukan serta durasi yang pas dalam mengajarnya cukup sulit.

### 5) Anggaran Peningkatan

Anggaran yang ada dalam pembuatan atau perancangan amat terbatas, alhasil kerap dicoba dengan paksa atau kasar, bahkan pelatih atau fasilitas tidak memenuhi persyaratan yang diperlukan. (Saputri Muflikhati,2015)

## C. MENGELOLA KARIR DAN RETENSI

Pekerjaan adalah sesuatu situasi yang membuktikan terdapatnya kenaikan status kekaryawanan seorang dalam sesuatu organisasi serupa dengan alur pekerjaan yang sudah diresmikan institusi. pekerjaan merupakan seluruh pekerjaan ataupun kedudukan yang dipegang sepanjang waktu kerja seorang. Pekerjaan membuktikan kemajuan para karyawan dengan cara perseorangan dalam sesuatu tahapan ataupun kepangkatan yang bisa digapai sepanjang waktu kerjanya dalam sesuatu institusi. Karir ialah sesuatu arah biasa yang diseleksi oleh seorang dalam mengejar totalitas dunia kerja (Mondy serta Noe, 1996). pekerjaan memiliki beberapa penafsiran yang berlainan, yang di antaranya:

1. Pekerjaan selaku sesuatu susunan promosi kedudukan ataupun pemindahan pada kedudukan yang lebih besar dalam tahapan hierarki yang dirasakan oleh seseorang daya kerja sepanjang era kerjanya.
2. Pekerjaan selaku sesuatu penanda pekerjaan yang mempunyai cerminan ataupun pola pengembangan yang nyata serta analitis.

3. Pekerjaan selaku sesuatu asal usul peran seorang, sesuatu susunan pekerjaan ataupun posisi yang sempat dipegang seseorang sepanjang era kerjanya.

Berikutnya, tujuan pengembangan pekerjaan merupakan suatu proses membenarkan serta tingkatkan efektifitas penerapan pekerjaan oleh para pekerja, supaya terus menjadi sanggup membagikan partisipasi terbaik dalam menciptakan tujuan bisnis perusahaan ataupun perusahaan.



Gambar 4.3 Karir  
Sumber: Freepik.com

Berdasarkan pandangan institusi, pengembangan pekerjaan mempunyai beberapa pencapaian penting, ialah:

1. Dalam penuhi keinginan sumber potensinya; karyawan langsung serta era selanjutnya institusi dengan cara yang sesuai durasi waktu yang telah ditentukan.
2. Dalam lebih memberitahukan institusi serta orang mengenai rute pekerjaan potensial dalam institusi.
3. Dalam menggunakan perencanaan sumber potensial karyawan dengan cara maksimum yang terdapat dengan menggabungkan aktivitas yang diseleksi, memutuskan, meningkatkan, serta mengatur pekerjaan karyawan dengan perencanaan institusi.



Kemudian Apa itu retensi? Retensi karyawan adalah upaya perusahaan untuk menjaga karyawannya dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai tujuan institusi yang bermaksud dalam menolong menggapai sasaran institusi dengan cara maksimum. Berdasarkan pengertiannya, penahanan karyawan merupakan usaha dalam menjaga karyawan dalam sesuatu perusahaan selaku seseorang daya pakar penting. Melaksanakan penahanan karyawan pula dapat dicoba dalam dapat memperoleh pemecahan supaya dapat menyesuaikan omset pekerjaannya dan tingkatkan rasa aman karyawan dalam suatu perusahaan (Galuh Pratiwi).

Berikutnya bagi Mathis serta Jackson, 2006 penahanan merupakan keahlian perusahaan dalam menjaga karyawan potensial yang dipunyai oleh perusahaan untuk senantiasa loyal pada perusahaan. Tujuannya merupakan dalam menjaga karyawan yang dikira penuhi ketentuan dari perusahaan atas kemauan karyawannya.

### **Relevansi Pengembangan karier dan retensi karyawan**

Pengembangan pekerjaan seseorang karyawan tidak cuma terkait pada upaya karyawan itu, namun pula terkait pada andil serta edukasi Manajer serta unit SDM paling utama dalam penyediaan informasi mengenai pekerjaan yang terdapat serta pula di dalam perencanaan pekerjaan karyawan itu. Unit SDM menolong kemajuan pekerjaan karyawan melalui perencanaan pelatihan serta pengembangan karyawan. Penahanan Perseorangan adalah sebagai Sebutan penahanan terpaut dengan sebutan rotasi yang berarti cara dimana meninggalkan perusahaan serta wajib digantikan. karyawan meninggalkan perusahaan sebab ambisinya sendiri bisa diakibatkan oleh banyak aspek, tercantum kesempatan karir, pendapatan, pengawasan, geografis, serta alibi keluarga atau individu.

Penahanan sumber potensial Usaha dalam menjaga karyawan sudah jadi perkara dalam banyak perusahaan sebab sebagian alibinya. tidak sulitnya, dengan perputaran yang lebih kecil, masing-masing orang yang dipelihara berarti berkurangnya beberapa karyawan yang mesti direkrut, dipilih, serta dilatih. Kemampuan organisasional serta perseorangan ditingkatkan dengan kelangsungan karyawan yang mengenali pekerjaan, kawan kerja, layanan serta produk organisasional mereka, dan konsumen perusahaan itu.



Gambar 4 4 Retensi Karyawan

Sumber: [www.ukaria.com](http://www.ukaria.com)

Kesempatan Pekerjaan Organisasi mengantarkan kesempatan serta pengembangan pekerjaan dalam bermacam metode, misalnya dorongan bayaran kuliah yang diserahkan oleh donatur kerja serta membolehkan karyawan untuk mengejar kesempatan pembelajaran serta pelatihan bonus yang bisa jadi memperbesar nilai penahanan karyawan. Organisasi tingkatkan penahanan karyawan dengan memperjuangkan perencanaan pekerjaan formal. Para Manajer serta karyawan bersama membahas kesempatan pekerjaan dalam organisasi serta kerja pengembangan pekerjaan apa saja yang hendak tingkatkan kemajuan masa depan para karyawan.

Mengelola Perputaran dan Retensi Karyawan Dalam mengurangi rotasi, kita wajib mengenali serta mengatur alibi dalam rotasi suka rela maupun paksa, upaya yang akan diambil adalah sebagai berikut :

- a) Mengelola rotasi sukarela
- b) Strategi penahanan untuk kurangi perputaran sukarela
- c) Pendekatan komprehensif untuk menjaga karyawan
- d) Rotasi (Kecekan karyawan meninggalkan perusahaan) bermacam- macam dengan cara menyolok dampingi perusahaan.

Dalam mengurangi omset (sukarela/terpaksa). Kita harus mengidentifikasi penyebabnya dan kemudian menghadapinya. Beberapa pengaruh negatif yang menyebabkan putaran termasuk:

1. Pekerjaan yang membosankan
2. Pengawasan yang buruk.
3. Gaji rendah
4. Penindasan
5. Kurangnya prospek karir
6. Kondisi kerja yang buruk

BAB  
5

## MENGELOLA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SECARA STRATEGIS

---

### A. HUBUNGAN KERJA ANTAR KARYAWAN

#### 1. Hubungan Kerja

Ikatan kerja bisa dimaksud selaku ikatan yang terjalin antara bagian- bagian ataupun individu- individu baik antara mereka di dalam perusahaan ataupun antara mereka dengan pihak luar perusahaan selaku dampak pekerjaan kewajiban serta untuk masing-masing dalam mencapai target serta tujuan perusahaan (Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2001).



Gambar 5.1 hubungan kerja karyawan

Sumber: Freepik.com

Pada organisasi terdapat beberapa hubungan kerja yang diantaranya pendapat Siwi Ultima Kadarmo, (2001):

- a. Vertikal (antara atasan dan karyawan);
- b. Horizontal antar sesama manajer);
- c. Diagonal (antar pejabat yang berbeda unit);
- d. Fungsional (antar pejabat yang bekerja sama);
- e. Informatif (antar bidang yang saling berkomunikasi);
- f. Konsultatif (antar pejabat yang saling konsultasi);
- g. Direktif (antar koordinator tiap unit);
- h. Koordinatif (kerjasama tiap unit yang memiliki kepentingan).

Hubungan kerja di dalam perusahaan memiliki tujuan terciptanya kemudahan dan kelancaran penerapan kewajiban pekerjaan tiap orang serta tiap bagian sebab terdapatnya pemahaman jika tiap orang ataupun bagian lain dan tampaknya antusias saling dukung. Pendekatan hubungan kerja ini dibesarkan oleh Kurt Lewin, dan William. E. Smith pada hasil karyanya Siwi Ultima Kadarmo, (2001) melaksanakan ikatan kerja ataupun situasi yang di inginkan bisa diulas dalam sesuatu rapat koordinasi lewat metode pengelolaan, ialah sesuatu metode rapat yang diawali dengan antrean cara:

- a. penghargaan (Menghormati gagasan orang lain);
- b. Melaksanakan komunikasi;
- c. Pengendalian;
- d. Memperhitungkan faktor pendukung terbentuknya keputusan;
- e. Penentuan strategi;
- f. Pengikutsertaan pihak-pihak dalam proses hubungan kerja.

Pada penerapan ikatan kerja senantiasa dibutuhkan komunikasi semua arah serta timbal balik, pimpinan dengan bawahan, antara pimpinan serta antara bawahan, baik dalam ataupun eksternal. Kerja berkomunikasi menurut William G.Scott sependapat dengan Babcock yang ditulis pada bukunya Tommy Suprpto, (2009) menjelaskan adanya beberapa hal yang mempengaruhi kerja komunikasi yang diantaranya:

- a. Perbuatan
- b. Adegan
- c. Pelaku

- d. Perantara
- e. Tujuan.

Tommy Suprpto, (2009) menjelaskan bahwa komunikasi bermaksud untuk menghibur, membagikan informasi, yang bahagia dan akan berakibat pada kenaikan wawasan (kognitif), membuat pemahaman(tindakan) serta mengganti sikap(psikomotorik) seorang dalam sesuatu cara hubungan. hubungan yang bagus selayaknya penuh syarat- ketentuan selaku selanjutnya: (a) hubungan wajib dimengerti, (b) hubungan wajib komplit, (c) hubungan wajib pas durasi serta targetnya, (d) hubungan menginginkan keyakinan, (e) hubungan harus mencermati suasana serta situasi, (f) Komunikasi harus menghindarkan perkata yang kurang baik. Dalam sesuatu perusahaan arus komunikasi bisa terjalin dengan cara resmi ataupun informal, baik vertikal maupun horizontal ataupun diagonal.

## 2. Komunikasi antar pimpinan dan karyawan

Suatu perusahaan membutuhkan atasan sebagai bentuk serta penggerak pada SDM untuk memungkinkan setiap proses dapat berlangsung sesuai dengan tujuan. Leadership erat kaitannya pada proses kerja yang dilakukan oleh karyawan agar dapat memberi penekanan yang kuat pada karyawan yang lainnya dalam mengarahkan, membentuk, memudahkan kerja serta ikatan di dalam golongan ataupun perusahaan (Yukl, 2005). Sikap komunikasi administratif dari seseorang atasan (pimpinan kepada karyawannya) merupakan keahlian untuk mengantarkan gagasan atau pendapatnya pada semua karyawan, dengan arti supaya gagasan atau pendapatnya yang di informasikan bisa dipahami sesuai dengan isi gagasan yang dijelaskannya.

Atasan (*leader head*) merupakan seorang yang menggunakan wewenang serta kepemimpinannya, memusatkan karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan beberapa pekerjaannya untuk mencapai tujuan sesuatu perusahaan. (Malayu SP Hasibuan, 2002).

## 3. Komunikasi antar sesama pekerja

Komunikasi antar sesama pekerja atau karyawan mengarah pada nilai yang bersumber pada ikatan antara orang dengan orang lain dalam sesuatu perusahaan ataupun untuk disebut sebagai sikap orang dalam golongan. Pada

ikatan ini terdapat suatu arah jalinan dari atas ke dasar(ke bawah) dan dari dasar ke atas (ke atas) atau hubungan antara dua arah(lalu lintas dua arah), di bagian lain terdapat hubungan dari bagian kiri ke bagian kanan dan sebaliknya (komunikasi selanjutnya). Robbins serta Timothy (2008: 56- 69), beranggapan hal dasar- dasar sikap orang terdiri dari:

- a. Keahlian(intelektual fisik);
- b. Ketepatan keahlian dalam pekerjaan;
- c. Umur, jenis Kelamin, Suku bangsa, Era kedudukan(keahlian biologis). (Ernawati& Riyadi, 2010)

Pengaturan ikatan kerja merupakan kesepakatan yang disetujui oleh pihak donatur kerja serta akseptor kerja dalam berbicara. Tantangan dalam Ikatan kerja karyawan dengan cara khusus hendak mengalami tantangan yang timbul dampak radiasi serta kendala pada karyawan yang bertugas dengan menggunakan video, permasalahan asap rokok, pelecehan seksual serta mutu komputer.

## **B. ETIKA DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN**

### **1. Ruang Lingkup Etika**

Etika kerja merupakan ketentuan normatif yang memiliki sistem angka serta prinsip akhlak yang ialah prinsip pada karyawan dikala melaksanakan pekerjaannya. Tujuan etika kerja bagi pemikiran pengetahuan merupakan memperoleh opini yang serupa pada semua orang di tiap waktu serta tempat mengenai dimensi aksi yang bagus serta kurang baik, sepanjang yang bisa dikenal oleh benak orang. Hendaknya dalam upaya menggapai tujuan itu, etika kerja dihadapi kesusahan, sebab pemikiran tiap- tiap golongan di dunia ini mengenai baik serta kurang baik memiliki dimensi (patokan) yang berbeda (Bertens,2000). Etika kerja merupakan ketentuan normatif yang memiliki sistem angka serta prinsip akhlak yang ialah asas untuk karyawan dalam melakukan kewajiban pekerjaannya.

pencapaian akhlak kerja dalam pemikiran pengetahuan merupakan memperoleh gagasan yang serupa untuk semua orang di tiap durasi serta tempat mengenai dimensi kerja yang bagus serta kurang baik sepanjang yang bisa dikenal oleh ide karyawan. Hendak namun dalam upaya menggapai tujuan itu, etika kerja hadapi hambatan, sebab pemikiran tiap- tiap kalangan di dunia

ini mengenai bagus serta kurang baik memiliki dimensi(patokan) yang berbeda. Bersumber pada pernyataan di atas, hingga seandainya seseorang karyawan mempunyai penjelasan yang besar terikat sistem nilai serta prinsip moral perusahaan, hingga hendak menolong karyawan itu dalam membagikan kemampuan yang baik untuk perusahaan. Hasil riset membuktikan jika etika mempengaruhi penting kepada kemampuan karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Erika, (2016) yang menemukan bahwa Etika memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Etika berawal dari etos berdasarkan pendapat Yunani(wujud tunggal) yang berarti: tempat bermukim, padang rumput, kandang, kerutinan, adat istiadat, catatan, perasaan, tindakan serta pula metode berasumsi. Jamak merupakan tabiat, yang berarti adat istiadat. Dalam perihal ini tutur etika merupakan selaku uraian selaku akhlak. Akhlak berawal dari kata Latin: mos (wujud tunggal), ataupun lebih (wujud jamak) yang berarti adat istiadat, kerutinan, catatan, kerutinan, akhlak serta metode hidup. Etika merupakan ilmu yang berhubungan dengan etiket. Etos kerja bisa diucap selaku konsep mengenai aktivitas ataupun paradigma aktivitas yang dipercayai oleh seorang ataupun segerombol orang dan cocok dengan pekerjaan yang direalisasikan lewat tindakan aktivitas dengan metode yang khusus

Terdapat beberapa pendekatan dalam kondisi etika, ialah etika deskriptif, etika normatif, dan perhitungan yaitu:

a. Etika Deskriptif

Etika yang menekuni etiket ditemui pada orang khusus dalam adat rentang waktu asal usul serta serupanya. Sebab etika deskriptif ini cuma coretan, tidak membagikan evaluasi.

b. Etika Normatif

Etika ini merupakan bagian berarti dari etika serta zona di mana berunding sangat menarik terjalin pada permasalahan akhlak. Apa yang memastikan apakah sikap ataupun jawaban akhlak merupakan etika normatif ataupun tidak. Etika normatif mempunyai tujuan dalam memperkirakan formulasi prinsip- prinsip etika dengan metode yang logis serta bisa dipakai dalam praktiknya.

c. Etika Perhitungan

Etika ini adalah bagian penting dari etika dan area di mana diskusi paling menarik terjadi pada masalah moral. Apa yang menentukan apakah



perilaku atau respons moral adalah etika normatif atau tidak. Etika normatif memiliki tujuan dalam mempertimbangkan perumusan prinsip-prinsip etika dengan cara yang rasional dan dapat digunakan dalam praktiknya.

Etika kerja adalah sesuatu perihal yang amat berarti untuk digunakan oleh suatu individu ataupun perusahaan selaku prinsip dalam melaksanakan kerja bisnisnya, untuk kerja yang dilakukan tidak merugikan dirinya sendiri ataupun orang lain. Bagi Rudito, etika selaku agama yang berperan sebagai pembimbing perbuatan yang disukai untuk seorang, sekelompok, ataupun institusi.

Jadi, etika kerja bisa dipahami sebagai ajaran mengenai kerja yang dipercayai oleh seorang ataupun sekelompok orang baik dan benar yang terjadi jelas dengan cara khas dalam sikap kerja mereka. Bagi Rudito yang melaporkan etika kerja selaku antusias kerja yang dilandasi oleh nilai-nilai ataupun norma-norma khusus. Perihal ini cocok dengan opini Supardan yang melaporkan jika etika kerja merupakan sesuatu antusias kerja yang dimiliki oleh masyarakat untuk sanggup bertugas lebih baik untuk mendapatkan angka hidup mereka. Etika kerja memastikan evaluasi orang yang direalisasikan dalam sesuatu pekerjaan. Sebaliknya Ernawan etika kerja adalah tindakan, pemikiran, kerutinan, identitas ataupun watak hal metode bertugas yang dimiliki seorang, sesuatu kalangan ataupun sesuatu bangsa. Etika kerja yang besar pastinya tradisi tidak hendak membuat jenuh, apalagi sanggup tingkatkan hasil kerjanya ataupun kemampuan. Perihal yang melandasi etika kerja besar di antara lain kemauan untuk menjunjung besar kualitas pekerjaan, hingga orang yang memiliki etos kerja tinggi hendak ikut dan membagikan masukan-masukan pendapat di tempat bertugas.

### **Fungsi Etika Kerja**

Secara umum, etos kerja dapat berfungsi sebagai penggerak konstan dari tindakan dan kerja seseorang. Menurut Ernawan fungsi etos kerja adalah:

- a. Kekuatan pendorong aksi. Etos kerja dapat menjadi kekuatan pendorong untuk bertindak, di mana etos kerja dapat memungkinkan individu atau kelompok untuk mengambil tindakan untuk mencapai apa yang mereka inginkan.

- b. Gairah dalam beraktivitas. Dalam melakukan aktivitas sehari-hari baik secara individu maupun berkelompok, etos kerja dapat membuatnya lebih bergairah dalam melaksanakan kerja. Sehingga hasil yang diinginkan bisa tercapai.
- c. Pengendara seperti mesin untuk mobil besar. Etos kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai apa yang mereka inginkan, sehingga dibuat kesepakatan dalam mencapai target.

### **Indikator Etos Kerja**

Indicator yang dibuat menurut Instrumen Abbas Ali yang terdiri dari item:

- a. Pengabdian pekerjaan.
- b. Bertugas dengan bagus berguna untuk dirinya sendiri serta orang lain.
- c. Seorang wajib bertugas cocok dengan kemampuannya.
- d. Ikatan bagus dalam organisasi wajib berkembang serta bertumbuh.

## **2. Ruang Lingkup Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan sesuatu ketentuan dalam tercapainya hasil yang maksimal pada sesuatu lembaga, maka pada tiap tatanan suatu perusahaan tentang ketertiban tentu sering terdapat perihal ini diakibatkan sebab berartinya akibat ketertiban dalam menggapai standar sesuatu lembaga. Melalui patuh seseorang karyawan tidak hanya menghormati dirinya sendiri serta menghormati orang lain. Misalnya bila karyawan melakukan tugasnya tanpa terdapat pengawasan dari arahan. Patuh diri serta tertib di tempat kerja mempunyai perbandingan yang amat besar, dimana tertib diri cuma berhubungan dengan individu karyawan itu sendiri sebaliknya patuh kerja mempunyai jalinan ketentuan ataupun norma antara individu karyawan, arahan serta aturan yang diterapkan pada perusahaan atau perusahaan.

Bejo Siswanto Sastrohadiwiryono, 2005 berpendapat bahwa mematuhi kerja adalah tindakan penghormatan, dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku, baik yang dicatat maupun tidak, dan mampu melakukannya dan tidak menghindari menyambut sanksinya jika melanggar kewajiban dan wewenang yang diberikan kepadanya. Ellen A. Benowitz 2006, berpendapat mematuhi Kerja merupakan kekuatan yang menimbulkan orang berperan dengan metode khusus. Orang yang memiliki dorongan besar hendak lebih aktif dalam bertugas,

sedangkan yang rendah kebalikannya. Bagi John R. Schemerhon (2006), patuh kerja ialah mengacu pada penganjur di dalam orang yang mempengaruhi tingkatan, arah serta usaha seorang dalam bekerja.

Berikutnya bagi Nitisemito, (2006) patuh kerja ialah suatu aksi, tindakan yang dilakukan dengan ikhlas dan penuh pemahaman untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tercatat atau tidak tercatat. Disiplin karyawan yang baik hendak meningkatkan tujuan lembaga, sebaliknya disiplin yang tidak baik hendak menjadi penghalang serta mengurangi pendapatan tujuan sesuatu lembaga. Tanpa disiplin karyawan yang baik, tidak mudah untuk sesuatu lembaga mencapai hasil kemampuan yang baik. Peraturan amat dibutuhkan untuk berikan edukasi serta konseling untuk karyawan, dalam menghasilkan aturan teratur yang baik di lembaga, sebab dengan terdapatnya aturan teratur di sesuatu lembaga hingga mengikuti kerja, perilaku kerja, kemampuan serta efektifitas kerja karyawan dan kemampuan akan bertambah serta terus menjadi baik. Perihal ini dapat mensupport tercapainya tujuan lembaga, karyawan dan warga.

#### a. Jenis Disiplin Kerja

- 1) Disiplin Diri, seorang yang merasa terpuaskan serta sudah jadi bagian dari institusi, alhasil hendak termotivasi dalam cara ikhlas menaati peraturan yang legal.
- 2) Disiplin Perintah, tumbuhnya bukan dari perasaan ikhlas, hendak namun mencuat sebab terdapatnya desakan ataupun bahaya dari pimpinan(Gram. Terry, 1993).

Setiap perusahaan, tentulah menginginkan dan mengedepankan disiplin. namun realitas senantiasa membuktikan jika disiplin itu lebih banyak di akibatkan oleh terdapatnya sejenis desakan dari luar. untuk mengenali terdapat ataupun tidaknya disiplin kerja seseorang karyawan bisa diamati dari: Disiplin karyawan atau karyawan kepada peraturan yang resmi, tercantum sesuai durasi serta tanggung jawab kepada pekerjaannya, bertugas dengan metode yang terdapat serta perawatan alat serta peralatan kantor dengan baik.

b. Elemen-elemen yang Pengaruhi Patuh Kerja

1) pencapaian dan skill

pencapaian dan kemampuan ikut mempengaruhi kadar ketertiban karyawan. pencapaian yang akan dicapai wajib sesuai dan diresmikan dengan metode sempurna serta lumayan menantang dalam kemampuan karyawan. pencapaian (pekerja) yang diberatkan pada masing-masing karyawan harus cocok dengan kemampuan tiap masing-masing karyawan, seandainya pekerja di luar kemampuan karyawan itu atau jauh di kemampuan karyawan sampai intensitas ketertiban karyawan kecil.

2) Panutan (patut dicontoh)

Seorang atasan berfungsi dalam memastikan ketertiban karyawan sebab atasan dijadikan panutan serta contoh oleh para bawahannya ataupun para karyawan atau karyawati. Dengan atasan yang berpanutan, ketertiban karyawan juga hendak turut baik namun bila atasan kurang bagus (kurang patuh), karyawan juga hendak kurang patuh ataupun tidak patuh.

c. Perhatian

Perhatian berfungsi dalam menghasilkan ketertiban karyawan yang maksudnya terus menjadi besar menanggapi perhatian terus menjadi bagus, ketertiban karyawan serta kebalikannya bila menanggapi perhatian kurang maka ketertiban karyawan pun jadi kurang.

d. Keseimbangan (adil)

keseimbangan akan membuat terwujudnya ketertiban karyawan, sebab watak dan perilaku setiap karyawan yang senantiasa merasa dirinya berarti serta memohon diperlakukan sama dengan orang yang lain. Dengan kesamarataan yang bagus hendak menghasilkan ketertiban yang bagus pula.

e. Pengawasan

pengawasan ialah kerja yang efisien dalam menghindari atau mengenali kekeliruan, memperbaiki kekeliruan, menjaga ketertiban, tingkatkan hasil kerja dalam mensupport terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan.

f. Penghukuman

Penghukuman berfungsi dalam menjaga ketertiban karyawan, dengan penghukuman yang berat karyawan hendak terus menjadi khawatir melanggar peraturan perusahaan serta tindakannya membahayakan dirinya, kemudian memunculkan sikap indisipliner ataupun tidak patuh maka karyawan hendak akan diberikan sangsi.

g. Kejelasan

Kejelasan arahan dalam memberikan peringatan pada karyawan yang indisipliner ataupun tidak patuh hendak menciptakan ketertiban yang bagus pada lembaga itu. Tindakan jelas dari seseorang atasan amat diperlukan dalam tiap lembaga.

h. Ikatan manusiawi

Terciptanya human relationship yang asri hendak menciptakan area serta atmosfer kerja yang nyaman. Ketertiban karyawan berhasil bila ikatan manusiawi dalam perusahaan itu saling berkaitan dengan baik (Malayu Hasibuan, 2000).

i. Manfaat Patuh Kerja

Patuh kerja bisa diamati selaku suatu yang besar manfaatnya, bagus untuk kebutuhan institusi ataupun untuk karyawannya. Untuk organisasi terdapatnya disiplin kerja hendak menjamin terpeliharanya aturan teratur serta kelancaran penerapan kewajiban, sehingga didapat hasil yang maksimal. Sebaliknya untuk karyawan hendak didapat suasana kerja yang menyenangkan sehingga hendak menaikkan semangat kerja dalam melakukan pekerjaannya. hal ini tentu, karyawan bisa melakukan tugasnya dengan penuh pemahaman dan bisa meningkatkan daya serta pikirannya semaksimal bisa jadi untuk terwujudnya pencapaian institusi.

Sebagian target pelaksanaan pendisiplinan di antara lain:

1. membenarkan/mengevaluasi kesalahan.
2. Membatasi para karyawan yang lain melaksanakan aktivitas yang sama.
3. Melindungi memberi standar golongan supaya senantiasa tidak berubah-ubah serta efisien.

## 1) Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan para pekerja yang memiliki struktur yang selalu terlihat jika satu motif terpenuhi maka mempengaruhi kondisi disiplin tenaga kerja. Dampaknya harus mendapatkan tempat bimbingan secara khusus sangat penting dalam mengelola. selanjutnya, ketertiban sumber kerja diharapkan lalu dibina serta ditetapkan.

Dengan cara biasa bisa dituturkan kalau tujuan penting pembinaan patuh kerja merupakan kesinambungan lembaga yang sesuai dengan corak lembaga. dikhususkan, tujuan pembinaan tata tertib sumber kerja, di antaranya;

1. Supaya para karyawan menaati seluruh ketentuan serta kebijaksanaan ketenagakerjaan dan ketentuan serta kebijaksanaan lembaga yang legal, bagus tercatat ataupun tidak tercatat, dan melakukan perintah arahan;
2. Sanggup melakukan pekerjaan sebaik bisa jadi serta sanggup membagikan jasa yang maksimum pada pihak khusus yang bersangkutan dengan lembaga sesuai dengan aspek pekerjaan yang diserahkan kepadanya;
3. Supaya para karyawan menaati seluruh ketentuan serta kebijaksanaan ketenagakerjaan dan ketentuan serta kebijaksanaan lembaga yang legal, bagus tercatat ataupun tidak tercatat, dan melakukan perintah arahan;
4. Sanggup melakukan pekerjaan sebaik-baiknya serta sanggup membagikan jasa yang maksimum pada pihak- pihak khusus yang bersangkutan pada lembaga sesuai dengan aspek pekerjaan yang diserahkan kepadanya;

## 2) Hukuman tata tertib Kerja

Pencapaian yang sangat penting mengadakan Hukuman tata tertib pekerja yang melanggar peraturan perusahaan, merupakan buat membenarkan serta pemisahan pekerja yang melaksanakan pelanggaran tata tertib. Biasanya selaku pegangan arahan walaupun tidak telak, tingkatan serta tipe ganjaran patuh kerja yang dikemukakan oleh Siswanto Sastrohadiwiryono, (2003) terdiri dari hukuman tata tertib yang berat, hukuman tata tertib yang ringan.

**Table 5.1 Disiplin Kerja**

No	Tingkatan sanksi	Jenis tindakan
1.	Sanksi Disiplin Berat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demokrasi adalah posisi yang lebih rendah dari posisi atau pekerjaan sebelumnya.</li> <li>2. Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk digunakan sebagai tenaga kerja biasa bagi mereka yang memegang posisi.</li> <li>3. Pemutusan hubungan kerja sehubungan dengan permintaan tenaga kerja yang bersangkutan.</li> <li>4. Pemutusan hubungan kerja tidak sopan sebagai tenaga kerja di organisasi atau agensi.</li> </ol>
2.	Sanksi Disiplin Sedang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demokrasi adalah posisi yang lebih rendah dari posisi atau pekerjaan sebelumnya.</li> <li>2. Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk digunakan sebagai tenaga kerja biasa bagi mereka yang memegang posisi.</li> <li>3. Pemutusan hubungan kerja sehubungan dengan permintaan tenaga kerja terkait.</li> <li>4. Pemutusan hubungan kerja tidak sopan sebagai tenaga kerja di organisasi atau agensi.</li> </ol>
3.	Sanksi Disiplin Ringan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.</li> <li>2. Teguran tertulis.</li> <li>3. Pernyataan yang tidak puas secara tertulis.</li> </ol>

Bagi Hasibuan, (2006) kalau patuh kerja merupakan uraian serta keahlian seorang dalam menaati seluruh peraturan perusahaan serta norma sosial yang legal. Untuk Rivai, (2011) aktivitas disiplin merupakan media yang dipakai Manajer dalam berunding dengan karyawan alhasil mereka mau mengganti tindakan serta selaku usaha dalam meningkatkan uraian serta kemauan seorang agar menaati ketentuan yang legal. Patuh ialah guna operasional pengurusan sumber potensial karyawan yang amat berarti supaya terus menjadi bagus patuh kerja karyawan, kemampuan yang lebih bagus bisa berhasil. Tanpa patuh yang bagus, susah dapat menggapai hasil yang maksimal.

Kedisiplinan ialah pandangan berarti yang diperlukan selaku perlengkapan peringatan pada karyawan yang tidak mengganti kepribadian serta perilakunya. Akhirnya seseorang karyawan dibidang mempunyai disiplin yang bagus bila karyawan mempunyai rasa memiliki tuntutan atau kewajiban kepada peranan yang diserahkan kepadanya. Disiplin kepada aktivitas merupakan uraian serta integritas seorang dalam menaati seluruh peraturan perusahaan serta norma sosial hukum. Patuh merupakan sesuatu situasi yang terwujud serta tercipta lewat cara dari serangkaian sikap yang membuktikan nilai- nilai ketaatan, disiplin, ketaatan, keamanan, keteraturan, serta kedisiplinan. Kepatuhan/ disiplin kerja dipengaruhi oleh kemampuan karyawan. (Desry Gerungan dkk, 2017)

### **3. Relevansi Etik dan Disiplin Kerja dalam Organisasi**

Perusahaan merupakan sesuatu sistem yang mengaitkan sumber energi dengan tujuan untuk membolehkan alhasil pendapatan tujuan ataupun target khusus. Penerapan sesuatu cara pengorganisasi yang sukses hendak membuat sesuatu perusahaan bisa menggapai tujuannya. Perusahaan/perusahaan yang ialah perlengkapan dalam menggapai tujuan, wajib menata sesuatu sistem dalam melaksanakan kerja yang ditetapkan dengan mengonsep bentuk ikatan antara pekerja, personalia, serta unsur fisik. Di dalam perusahaan biasanya kerap mengalami kasus bersamaan dengan kemajuan era serta pergantian area. Permasalahan ini ialah tantangan untuk perusahaan supaya bisa menciptakan jalur pergi serta penyelesaiannya untuk membiasakan diri kepada perkembangan- perkembangan era itu.

Aspek-aspek yang bisa pengaruhi keahlian karyawan merupakan etika serta menaati aktivitas. Etos kerja merupakan ketentuan normatif yang bermuatan sistem angka serta prinsip akhlak yang dipimpin oleh karyawan dalam melakukan kewajiban kerjanya di perusahaan. Bersumber pada opini di atas, hingga bila seseorang karyawan mempunyai uraian yang besar mengenai sistem angka serta prinsip akhlak perusahaan, hingga hendak menolong karyawan dalam membagikan kemampuan yang bagus untuk perusahaan. Patuh (disiplin) amat berarti untuk perkembangan institusi, yang dipakai paling utama dalam memotivasi karyawan agar bisa mendisiplinkan diri dalam melakukan pekerjaan bagus dengan cara orang ataupun betim. Tidak hanya itu, ketertiban bermanfaat dalam mengedukasi karyawan agar menaati serta



menikmati timlasi, metode, serta kebijaksanaan yang terdapat, alhasil menciptakan kemampuan yang bagus.

Disiplin merupakan suatu situasi yang terwujud serta tercipta lewat cara dari serangkaian sikap yang membuktikan nilai- nilai ketaatan, disiplin, ketaatan, keamanan, keteraturan, serta kedisiplinan. kepatuhan kerja dipengaruhi kemampuan karyawan. Kemampuan ialah sikap jelas yang diperlihatkan tiap orang selaku hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan cocok dengan kritik berupa gagasannya dalam institusi.

Kemampuan karyawan ialah sesuatu perihal yang amat berarti dalam organisasi buat menggapai pencapaiannya. Pada berkesatuan, pandangan sumber potensial karyawan adalah permasalahan terpenting pada di setiap aktivitas yang terdapat di dalamnya. bila sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi kurang baik, hingga tujuan organisasi tidak bisa berhasil begitu juga yang sudah direncanakan. kedudukan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan memastikan kesuksesan organisasi. Seluruh aksi yang didapat dalam tiap aktivitas diprakarsai serta ditetapkan oleh orang yang jadi organisasi dalam sesuatu organisasi. Dalam organisasi atau perusahaan tentu amat menginginkan terdapatnya aspek sumber daya manusia yang potensial bagus atasan atau karyawan dengan pola kewajiban serta pengawasan yang adalah determinan supaya tercapainya tujuan organisasi itu.

## **C. BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK KARYAWAN**

### **1. Konsep Budaya Organisasi**

Robbins, (2001) berkata kebiasaan/ budaya perusahaan ialah sesuatu sistem penafsiran bersama yang dipegang oleh perusahaan yang melainkan perusahaan itu dari perusahaan yang lain. Sarplin dalam Wahab, (2008) beranggapan kebiasaan/ budaya perusahaan merupakan sesuatu sistem angka, keyakinan serta kerutinan dalam sesuatu perusahaan yang silih berhubungan dengan bentuk sistem formalnya dalam menciptakan norma- norma sikap perusahaan. Berikutnya kebiasaan/ budaya perusahaan bagi Umam, (2010) kebiasaan/budaya perusahaan ialah salah satu peninggalan ataupun sumber energi perusahaan yang menghasilkan perusahaan energik dengan karakter fisik ataupun non fisik yang khas bermuatan anggapan, angka, norma, komitmen serta keyakinan, berguna dalam mendesak serta tingkatan kemampuan serta efektifitas perusahaan. Kotter serta Heskett dalam Soetjipto, (2002)

beranggapan kalau kebiasaan/ budaya perusahaan pada dasarnya ialah norma-norma serta nilai- nilai yang legal di dalam perusahaan.

Sebaliknya bagi (Schein,1992), kebiasaan/ budaya perusahaan merupakan pola dasar yang diperoleh oleh perusahaan dalam berperan serta membuka permasalahan, membuat karyawan yang sanggup menyesuaikan diri dengan area serta mengumpulkan anggota- anggota perusahaan. hal ini berarti diajarkannya pada karyawan tercantum perusahaan karyawan yang terkini selaku sesuatu metode yang betul dalam menelaah, berasumsi serta merasakan permasalahan yang dialami.

Akibat kebiasaan/ budaya perusahaan kepada Kemampuan Karyawan Ada ketergantungan antara kebiasaan/ budaya perusahaan dengan kemampuan karyawan begitu juga didefinisikan Sutrisno, (2010) kalau kebiasaan/ budaya yang betul- betul diatur selaku perlengkapan manajemen hendak mempengaruhi serta jadi penganjur untuk karyawan dalam bertabiat positif, dedikatif, serta produktif. Nilai-nilai kebiasaan/ budaya itu tidak nampak, namun ialah sumber yang mendesak sikap dalam menciptakan daya guna kemampuan karyawan. bentuk yang relevan bagi Tampubolon, 2008 ialah: Inovatif memperkirakan risiko, atensi pada permasalahan dengan cara perinci, mengarah kepada hasil, mengarah pada seluruh karyawan, kasar dalam bertugas serta melindungi kemantapan kerja.

Rancangan kebiasaan/ budaya perusahaan yang sudah mendapatkan pendapatan besar selaku metode dalam menguasai sistem setiap individu. Dari sistem itu bersifat terbuka" perspektif", tiap pandangan kebiasaan/ budaya perusahaan bisa diamati selaku situasi area yang berarti yang pengaruhi sistem serta subsistem itu. Pengecekan kebiasaan/ budaya perusahaan pula ialah perlengkapan analisa yang bernilai dalam dirinya sendiri. hidupnya. Dengan begitu butuh terdapat pengakuan pemikiran yang hendak bermanfaat dalam pendapatan tujuan serta tujuan perusahaan itu, supaya tidak berjalan individual.

Di samping itu dalam sudut pandang kenaikan kemampuan karyawan, karakter orang pula adalah perihal yang amat berarti yang wajib dipunyai oleh karyawan yang terdiri dari keahlian, anggapan, tindakan serta pengalaman dan dorongan. Dengan cara teoritis karakter perseorangan melingkupi beberapa watak dasar yang menempel pada orang tertentu.

Bagi Winardi, 2004 karakter perseorangan melingkupi sifat- sifat berbentuk keahlian serta ketrampilan; background keluarga, sosial, serta pengalaman; usia, bangsa, genre, serta yang lain yang memantulkan watak demografis khusus; dan karakter intelektual yang terdiri dari anggapan, tindakan, karakter, berlatih, serta dorongan. peruntukan seperti itu pihak manajemen dituntut untuk bisa memberikan tekanan serta memposisikan masing-masing karyawan, supaya ingin serta sanggup membiasakan diri kepada kewajiban yang diserahkan dan sanggup penuhi keinginan perusahaan dengan cara konsisten, timler serta bisa bersikap cocok kemauan perusahaan, alhasil pada bagian lain masing-masing karyawan diharapkan bisa menghasilkan nilai plus untuk tim kerja yang berhubungan dengan cara terorganisir dibandingkan dikala mereka bertugas tiap- tiap orang dengan cara terpisah. (Wisnu dan Nurhasanah, 2005).

Sikap, tindakan serta tingkatan keahlian kerja seseorang ataupun suatu tim kerja itu bisa ditimbulkan serta dibesarkan oleh cara komunikasi yang efisien.

Sebagaimana banyak direkomendasikan berbagai kajian para ahli, berdasarkan hasil pengkajian dalam karya ilmiahnya yang menyatakan bahwa :

- a. Antusias pekerjaan
- b. Kolaborasi sesama karyawan
- c. Keinformasian pekerjaan
- d. Kebahagiaan pekerjaan
- e. Serta keikutsertaan kerja amat pengaruhi kemampuan perusahaan dengan cara yang lebih giat.

Koneksi hubungan (komunikasi) menjadi sangat urgent untuk melancarkan tiap aktivitas orang serta kelompok kerja dalam sesuatu perusahaan, seperti aktivitas yang dilakukan Manajer, interaksi antara karyawan, untuk pengumpulan ketetapan, koordinasi serta pengendalian penerapan kewajiban, sehingga komunikasi yang efisien amat sangat berguna untuk Manajer serta karyawan, sebab-sebab alibi. Awal, komunikasi efisien merupakan cara dengan mana fungsi- fungsi manajemen, merancang, mengerahkan, mengetuai, serta mengatur dilakukan dengan cara yang sesuai. Kedua, Cara komunikasi itu adalah aktivitas penting Manajer, sebab Manajer wajib mengosongkan beberapa luang dari waktunya untuk membenarkan kalau organisasi berjalan begitu juga diharapkan, sehingga keahlian pengurusan sesuatu organisasi amat membutuhkan komunikasi yang efisien, paling utama mengenai pengutusan

kerja setiap orang karyawan sehingga tujuan serta konsep perusahaan bisa berhasil. Stoner, 1986 dalam menggapai komunikasi yang efisien perihal pemindahan informasi serta keahlian keilmuan pada orang, antar pengirim serta akseptor informasi/informasi seharusnya mempunyai kecocokan, ialah hal watak orang, anggapan, pengalaman, area serta kerangka sosial adat, alhasil bisa menerima informasi dengan cara yang pas.

## 2. Konsep Karakteristik Kerja

Berry and Houston, 1993) beranggapan kalau karakter pekerjaan merupakan tindakan pandangan dalam dari kerja itu sendiri terdiri dari alterasi keahlian yang diperlukan, metode serta kejelasan kewajiban, tingkatan kebutuhan kewajiban, wewenang serta tanggung jawab dan umpan balik dari kewajiban yang sudah direalisasikan. Searah dengan itu Freeman serta Stoner, 1993) memberi penjelasan pada karakter pekerjaan ialah watak dari kewajiban yang mencakup tanggung jawab, berbagai kewajiban serta tingkatan kebahagiaan yang didapat dari pekerjaan itu sendiri. Gunastri, 2009 menerangkan kalau karakter pekerjaan itu sendiri ialah watak serta kewajiban yang mencakup tanggung jawab, berbagai kewajiban serta tingkatan kebahagiaan yang didapat dari pekerjaan itu sendiri. Dengan menguasai karakter pekerjaan, tiap orang yang bertugas bisa diharapkan menguatkan pekerjaan mereka dengan cara lebih produktif. Salah satu tujuannya merupakan sebagai peningkatan dorongan kerja (Wijono, 2007). Robbins, (1983) mengatakan kalau bentuk karakter pekerjaan ialah bentuk dari gagasan-gagasan dalam yang didapat orang bila dirinya kreatif, inovatif dalam melakukan sesuatu pekerjaan kemudian orang itu berperan sesuai dalam sesuatu pekerjaan yang dikerjakannya.

Arti karakter orang ini merupakan bermacam elastis semacam corak, anggapan, watak karakter, tindakan yang silih berhubungan satu dengan yang lainnya serta berhubungan dengan area pekerjaan pada dunia kerja. Bentuk karakter orang yang relevan bagi (Subyantoro, 2009) ialah: keahlian, angka, tindakan serta atensi.

Akibat Karakter pekerjaan kepada Kemampuan Karyawan dengan Desakan serta tingkatan variasi kerja berbeda-beda untuk masing-masing tipe pekerjaan. Bentuk karakter pekerjaan mengenali format pekerjaan inti, keterkaitannya, serta akibatnya kepada daya produksi, dorongan, serta kebahagiaan karyawan.

Kelima format itu merupakan kedamaian keahlian, bukti diri kewajiban, signifikasi kewajiban, independensi, serta korban balik (Robbins, 2010).

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini Fadilah, Mekanisme Rekrutmen SDM di Kantor Cabang PT. Brisyariah Medan, Universitas Islam Utara Medan 2016 M/1437 H
- Atikawati Ena, Rekrutmen dan Seleksi Strategi Kinerja karyawan Universitas Mercu Buana Yogyakarta JPSB Vol.4 No.1, 2016.
- Desry Gerungan dkk, Pengaruhi Etika Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan di Area PT PLN (Persero) Manado Efek Etika dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kawasan PT PLN (Persero) Manado, Universitas Sam Ratulangi. Jurnal Emba Vol.5 No.2 Juni 2017
- Ernawati, Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderat Varibel, Universitas Slamet Riyadi Surakarta Ambarini BKD Karanganyar Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Jilid 10, No. 2, Oktober 2010 : 100 – 112
- Hutajulu Shinta M. & Supriyanto, Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT. Inalum Kabupaten Batubara, Politeknik LP3I Medan, Jurnal Administrasi Bisnis Jilid 02, Nomor 02, 2013,
- Karim Sadeli, Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Komunikasi Kinerja Karyawan di Organisasi Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Morowali, Universitas Tadulako, Katalogis e-Journal, Jilid 4 Nomor 8, Agustus 2016 pp. 46-53
- Kartika Chandra Syatreya, Analisis Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan di PT. Arta Boga Cemerlang Surabaya, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 2, No. 1 (2014)
- Makarau Sterly Eunike, James Massie Dan Yantje Uhing, Analisis Lingkungan Kerja dan Orientasi Kerja Menuju Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Agung Utara Sakti, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurnal Efisiensi Berkala Ilmiah Jilid 16 Nomor 04 Tahun 2016
- Maniaerial Adman, Komunikasi Efektif Informasim Tim, Vol. 2, No. 4, |Anuari 2004
- Masriah, Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja dalam Perspektif Ekonomi Syariah di KJKS Damar Semarang, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang 2015

- Mujiati Ni Wayan, Manajemen SDM Ciptakan Keunggulan Kompetitif Universitas Udayana
- Niode Idris Yanto, Sistem Manajemen Indonesia: Perbandingan dan Pembelajaran Melalui Pengelolaan Negara Lain Dan Manajemen Internasional Jurnal Teknologi dan Manajemen Universitas Negeri Gorontalo. Volume 6. No. 4 November 2008. ISSN 1693-6604.
- Nur Ahmad dan Hermawan Didik, Analisis Pengaruh Hubungan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan PT. Menara Kartika Buana Di Universitas Muhammadiyah Karanganyar Surakarta, Jurnal Manajemen dan Bisnis Jilid 16, Nomor 2, Desember 2012
- Pamungkas Dany Galih, Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Kajian Terhadap PT. PLN (Persero) Sistem AP2B Minahasa, Universitas Sam Ratulangi, Jurnal Penelitian dan Manajemen Bisnis Vol 4 ,No.3, Edisi Khusus Sumber Daya Manusia 2016: 369-380
- Policy Brief Civil Apparatus BKN Relevansi Perencanaan Orientasi Bagi Calon Karyawan Negeri Sipil, Nomor: 016-Februari 2018
- Pontoh Widya P., Peran Komunikasi Interpersonal Guru dalam Meningkatkan Pengetahuan Anak (Studi Guru di TK Santa Lucia Tuminting) jurnal "Acta Diurna" Vol I.No.I Th.2013
- Purwanto Agus Djoko, Modul 1 Konsep Dasar Organisasi
- Raihan, Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah, UIN Ar-Raniry, Jurnal Al-Bayan / VOL. 22 NO. 34 JULI - DESEMBER 2016
- Saud Nur Pratiwi. dan Karsimim Umar, Medical Resume Review Berkas Rekam Medis Pasien Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Toto Kabila Kabupaten Bone Bolango Provinsi Gorontalo,STIKES Bakti Nusantara, Gorontalo, 2017
- Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerimaan Energi Kontrak Dengan Metode Pembobotan Aditif Sederhana (SAW) di Kantor Satpol PP Kabupaten Pohuwato, Universitas Ichsan Gorontalo, Jurnal Ilmiah ILKOM Jilid 8 Nomor 2 (Agustus 2016)
- Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerimaan Kontrak Dengan Metode Pembobotan Aditif Sederhana (Saw) di Kantor Satpol PP Kabupaten Pohuwato, Universitas Ichsan Gorontalo, Jurnal Ilmiah ILKOM Jilid 8 Nomor 2 (Agustus 2016) ISSN: 2087-1716

- Sylviani Meilisa, Pengaruh Keterangan Pekerjaan Terhadap Kinerja PNS Di Kantor Kecamatan Tembilihan Efek Keterangan Pekerjaan Terhadap Kinerja PNS Di Kantor Kecamatan Tembilihan, Universitas Islam Indragiri, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (COSTING) Jilid 1 No 1, Desember 2017 e-ISSN : 2597-5234 43
- Xiao Angeline, Konsep Interaksi Sosial Dalam Komunikasi, Teknologi, Masyarakat Konsep Interaksi Sosial Dalam Komunikasi, Teknologi, Komunitas, Universitas Pelita Harapan; Jurnal Komunikasi, Media Dan Informatika, Vol. 7 No. 2 /Agustus 2018



## PROFIL PENULIS



**Dr. Hery Winoto Tj, S.E., M.M., CPHR®**, lahir di Pemangkat tanggal 15 Mei 1978. Lulusan Fakultas Ekonomi UKRIDA, Jakarta pada jurusan Manajemen di tahun 1999. Beliau memperoleh gelar M.M. (Magister Manajemen) dari Perencanaan Magister Manajemen Pascasarjana UKRIDA di tahun 2003. Pada tahun 2015, Beliau memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung. Saat ini beliau menjabat sebagai Ketua Perencanaan Studi Magister Manajemen (M.M) dan Dosen aktif pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UKRIDA. Jabatan yang pernah diamanahkan kepada beliau yakni sebagai Direktur Pengembangan Budaya Organisasi UKRIDA (2016-2020), Direktur Pemasaran dan Humas UKRIDA (2013-2015), serta Ketua Lembaga Humas dan Admisi UKRIDA (2007-2013). Beliau aktif pada organisasi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia sebagai Pengurus ISEI Cabang Jakarta, Bidang Kajian dan Pengembangan Dunia Usaha dan Pekerjaan (2020 – Sekarang), dan sebelumnya memperoleh amanah sebagai anggota pengurus ISEI Cabang Jakarta, Bidang Pengembangan Ekonomi Regional Jakarta (2011- 2020) serta aktif di beberapa keanggotaan organisasi dan pekerjaan lainnya yakni Ikatan Dosen Katolik Republik Indonesia (IDKRI), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Forum Publikasi Ilmiah Indonesia (FUBLIN).

# Manajemen Sumber Daya Manusia "Keunggulan Kompetitif"

Mengelola SDM di era globalisasi ditandai dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi pula oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan tersebut.

Oleh karena itu sebuah perusahaan perlu untuk melakukan terobosan-terobosan dengan melakukan inovasi, khususnya dalam rangka menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif. Sejatinya sebuah perusahaan sudah memiliki sumber-sumber keunggulan kompetitif yang bisa di optimalkan, diantaranya meliputi sumber daya fisik, sumber daya financial, struktur, sistem produksi serta sumber daya manusianya.

Suatu pilihan tepat bagi anda jika memahami buku ini, karena buku ini menyajikan apa yang anda ingin capai terkait pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia yang kompetitif, dan buku ini dapat juga menjadi salah satu pilihan untuk proses pembelajaran dalam perkuliahan manajemen sumber daya manusia.