

PK.2011-II/B

PORTOFOLIO KELOMPOK

MATA KULIAH MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN
TAHUN AKADEMIK 2019/2020

SEMESTER II/B
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

DOSEN PENGAMPU:

Dr.H.A.Rusdiana, Drs., MM.



POGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2020

KATA PENGANTAR

Portofolio sebagai suatu proses sosial pedagogis adalah pengalaman belajar yang terpadu dan dialami mahasiswa sebagai suatu kesatuan (*collection of learning experience*) yang terdapat dalam pikiran peserta didik baik yang berwujud pengetahuan (kognitif), keterampilan (skill), maupun nilai dan sikap (afektif). Sebagai sebuah kumpulan hasil pekerjaan mahasiswa, portofolio dapat dijadikan bukti untuk menunjukkan usaha, perkembangan dan kecakapan mereka dalam satu bidang atau lebih, menampilkan karya, prestasi dan kemampuan peserta didik. Portofolio yang terkait dengan mahasiswa merupakan folder atau dokumen yang berisi contoh hasil karya siswa yang menurut siswa: (1) sangat berarti, (2) merupakan karya terbaik, (3) merupakan karya favorit, (4) sangat sulit dikerjakan, tetapi berhasil dan (5) sangat menyentuh perasaan, atau memiliki nilai kenangan. Jadi portofolio adalah kumpulan hasil karya siswa yang menggambarkan kompetensi yang dicapai dalam belajar.

Portofolio sebagai kumpulan pekerjaan peserta didik yang menunjukkan usaha, perkembangan dan kecakapan mereka dalam satu bidang atau lebih. Kumpulan ini harus mencakup aktivitas peserta didik dalam seleksi isi, kriteria seleksi, kriteria penilaian dan bukti refleksi diri. Penilaian portofolio merupakan penilaian berkelanjutan yang didasarkan pada kumpulan informasi yang menunjukkan perkembangan kemampuan peserta didik dalam satu periode tertentu. Dalam hal ini, penilaian portofolio pada dasarnya menilai karya-karya mahasiswa secara individu pada satu periode untuk suatu mata pelajaran. Akhir suatu periode hasil karya tersebut dikumpulkan dan dinilai oleh dosen dan mahasiswa sendiri.

Berdasarkan isinya, jenis portofolio dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu (a) portofolio untuk beberapa/semua mata kuliah, dan (b) portofolio untuk satu mata kuliah. Portofolio untuk semua/beberapa mata kuliah menggambarkan profil kemampuan dari siswa. Portofolio ini berisi berbagai hasil karya siswa dari berbagai mata pelajaran. Jenis portofolio ini dapat dibuat oleh mahasiswa dengan bimbingan dosen dan tutor sebaya kelas. Isi portofolio meliputi hal-hal berikut: (a) halaman muka dengan identitas siswa (nama, nomor, kelas), (b) daftar isi atau ringkasan dari portofolio yang menggambarkan isi portofolio, (c) hasil karya/prestasi mahasiswa siswa yang menjadi tugas portofolionya dan menurut mahasiswa penting untuk disertakan sebagai isi portofolionya, dan (d) lembar catatan dan komentar dosen di GCR dan di WAG Kelas.

Portofolio sebagai salah satu alat penilaian autentik, telah dianjurkan untuk digunakan berdasarkan keputusan Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung Nomor 178/Un.05/I.I/PP.009/07/11/2018, tentang pedoman Akademik. Dengan beberapa alasan, yakni: (a) memungkinkan siswa melakukan refleksi terhadap kemajuan belajarnya, (b) memungkinkan siswa memilih sendiri hasil karya yang menjadi isi Portofolionya dan memberi alasan mengapa hasil karya tersebut penting, (c) siswa harus mampu menunjukkan kemampuan berpikir dan keterampilannya, (d) memberi gambaran atas apa yang diketahui dan apa yang dapat dilakukan siswa, (e) memungkinkan

guru/dosen mengetahui hasil belajar yang penting menurut siswa, (f) menjadi bukti otentik hasil belajar siswa bagi siswa, orang tua dan masyarakat.

Dalam Pedoman akademik UIN Bandung tahun 2018, portofolio diposisikan sebagai tugas yang terstruktur. Portofolio berisi hasil karya siswa yang diberikan guru/dosen dan penyelesaiannya membutuhkan kemandirian dan keberanian siswa mencari dan bertanya mengenai tugas yang diberikan. Dengan demikian Portofolio hendaknya memenuhi tiga kriteria utama, yaitu: (1) pada dasarnya disusun oleh siswa, (2) memiliki kriteria penilaian yang jelas (*explicit criteria*), dan (3) menggambarkan pencapaian Kompetensi Dasar tertentu.

Portofolio Kelompok ini, sebagai kompilasi kerja kelompok (tugas terstruktur), disusun sebagai kumpulan dokumen proses kerja mahasiswa secara kelompok, bertujuan untuk mendokumentasikan perkembangan proses kelompok dalam mencapai tujuan kelompok yang telah ditetapkan pada kontrak perkuliahan. Portofolio ini dikerjakan/disusun oleh kelompok mahasiswa sesuaikan dengan tugas kelompok masing-masing. Isi portofolio kelompok ini terdiri dari: (1) makalah final hasil diskusi dilengkapi dengan poster (2) notula diskusi Webinar (3) makalah yang didiskusikan (mak ke...). (4) makalah hasil revisi/masukan kelompok diskusi (5) makalah hasil revisi/masukan kelompok diskusi (6) makalah sebelum didiskusikan, dan (7) informasi lain berkaitan dengan tugas kelompok/terstruktur, yang ditayangkan di WAG Kelas.

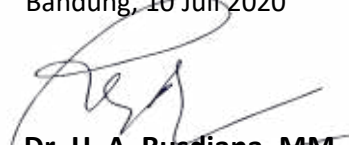
Kegunaan Kompilasi Portofolio individu ini, bagi mahasiswa merupakan bukti autentik kehadiran sehubungan dengan kuliah berbasis daring, dan bukti autentik hasil belajarnya (rekam jejak). Bagi dosen dapat digunakan sebagai alat penilaian ketercapaian kompetensi siswa dan kompetensi diri sendiri/laporan kinerja, sedangkan bagi Lembaga, orang tua dan masyarakat merupakan bukti hasil belajar siswa secara nyata.

Kegunaan Portofolio ini bagi mahasiswa merupakan bukti autentik kehadiran sehubungan dengan kuliah berbasis daring (tidak dapat menandatangani daftar hadir kuliah), dan bukti autentik hasil belajarnya. Bagi dosen dapat digunakan sebagai alat penilaian ketercapaian kompetensi siswa dan kompetensi diri sendiri/laporan kinerja, sedangkan bagi Lembaga, orang tua dan masyarakat merupakan bukti hasil belajar siswa secara nyata.

Penulis, menyadari bahwa Kompilasi ini belum sepenuhnya sempurna, karena itu saran konstruktif untuk pelaksanaan tugas di masa mendatang sangat diharapkan. Pada kesempatan ini, penulis sampaikan terima kasih kepada segenap civitas akademika UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang telah banyak membantu sehingga Kompilasi ini dapat terselesaikan.

Penulis, berharap semoga Kompilasi ini dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja, penulis khususnya dan umumnya untuk peningkatan kinerja di masa mendatang.

Bandung, 10 Juli 2020

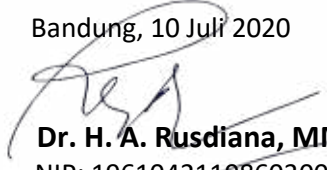


Dr. H. A. Rusdiana, MM
NIP: 19610421198603001

DAFTAR MAHASISWA

No	NIM	NAMA MAHASISWA	KLP	JUDUL MAKALAH	CHEK
1	60048	Dian Firmansyah	I	Perencanaan Sumberdaya Manusia Pendidikan	√
2	60051	Hartati			√
3	60065	Zainal Abiddin			√
4	60050	Fitria Zulfa	II	Rekrutmen Calon Pegawai	√
5	60054	Maula Nisa			√
6	60060	Surya Pratama			
7	60053	Iwan Wahydi	III	Orientasi dan Penempatan Pegawai	√
8	60055	Nursyarah			√
9	60049	Feri Indra Irawan	IV	Pengembangan Karir Pegawai	√
10	60044	Djajang Juniardi			√
11	60062	Syifa Fauziah	V	Penilaian Prestasi Kerja	√
	60064	Ujang Muhajir			√
12	60057	Rizal Mustasyfa	VI	Kompensasi dan Promosi Jabatan	√
13	60059	Sinta Fitriani			√
14	60052	Imrotus Solihah	VII	Kesejahteraan dan Produktifitas Pegawai	√
15	60056	Putra Muhamad			√

Bandung, 10 Juli 2020


Dr. H. A. Rusdiana, MM
 NIP: 19610421198603001



PORTOFOLIO KELOMPOK

MATA KULIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM



Dian Firmansyah

2190060049



Hartati

2190060051



Zainal Abidin

2190060065

Semester 2 Kelas Karyawan B

PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UIN SUNAN GUNUNG DJATI

BANDUNG

2020

Uraian ISI Fail PORTOFOLIO (PP)		Cekc
1.	Makalah Final Hasil Perbaikan Diskusi Webinar Tgl..... (dilengkapi dengan Poster yang di sampaikan pada waktu diskusi web tgl....)	√
2.	Notula Diskusi/berita acara Diskusi Webinar Tgl..... Dilengkapi dengan lembar masukan dari 7 kelompok (klp. 1-2-3-4-5-6-7-8) Yang dibacakan/disampaikan pada Diskusi Webinar Tgl.....	√
3.	Dokumen kelengkapan kegiatan/kebijakan Diskusi klp webinar (inf diskusi, inf jadwal undangan diskusi; dok admistrasi dan pota proses pelaksanaan diskusi dan sejenisnya. Koresepondensi sesuaikan dg tanggal informasi itu dibuat/diterima.	√
4.	Makalah yang didiskusikan maksudnya adalah makalah yang dikirim ke kelompok lain untuk direvisi/koreksi berati dokumen dalam PP ini yaitu dokumen kerja kelompok (1,2,3,4,5,6,7, 8) pada makalah anda yang dikirim dari:	√
	1.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	2.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	3.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	4.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	5.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	6.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	7.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	8.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
5.	Makalah Hasil Revisi/Masukan Dosen (makalah yg dibagikan kpd kelompok lain)	√
6.	Makalah Revisi/Masukan dosen (bukti frf dosen... tgl...)	√
7.	Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd. ...ke.....	√
8.	RPS/RPM lengkap	√

MAKALAH FINAL HASIL
PERBAIKAN DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

¹ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

D. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

1. Konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Proses perencanaan sumber daya manusia
4. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁴.

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

Menurut Nawawi⁶, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁷ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁸

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁹. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM¹⁰. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktivitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), 137- 139.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan padatantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi¹¹. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien¹². Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor ketenaga kerjaan, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹³

¹¹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

¹² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka

pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan

¹⁴ Muzayannah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁶

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu

¹⁵ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

¹⁶ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:¹⁷

1. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

¹⁷ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

2. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

E. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

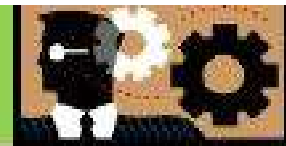
- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.



PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dibuat oleh :
Estempok I

Dian Firmansyah (2190060049) Harani (210060061) Zainal Abidin
(2190060664)



PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti satuan pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Berdasarkan riset yang didapat oleh penulis terkait dengan kurangnya pemahaman mengenai lembaga pendidikan Islam terhadap perencanaan sumber daya manusia pendidikan, penulis memandang perlu untuk membahas masalah tentang permasalahan tersebut. Sebagai bentuk kontribusi dalam pemengajaran serta sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Rumusan Masalah

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
 2. Apa apakah komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
 3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
- Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

Tujuan

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

PEMBAHASAN

Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Yang dimaksud dengan konsep dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh organisasi manusia lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan memantapkan kinerja dan kontribusi pegawai, memantapkan sumber daya kerja masa kini maupun masa depan, meningkatkan motivasi, keterampilan dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memenuhi kriteria yang sesuai, sehingga dapat bekerja/berprestasi kerja, minat, dan keterampilan proses jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain adanya persaingan bisnis, capaian perkembangan teknologi dan tingkat ketertarikan masyarakat untuk satu perusahaan (dengan perubahan lain, serta ketertarikan untuk satu lembaga dengan lembaga lain). Perencanaan perencanaan SDM adalah sebagai berikut: Mengetahui secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM. Mengumpulkan data dan informasi serta mengklasifikasi. Menetapkan beberapa alternatif. Memilih yang terbaik dan alternatif yang ada untuk mencapai rencana. Mengformulasikan rencana seperti pada karyawan untuk direalisasikan.



Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Menumbuhkembangkan ketertarikan intelektual
2. Meningkatkan keterampilan orang-orang kerja
3. Meningkatkan kemampuan berkolaborasi pada tim untuk mencapai visi-misi organisasi
4. Menumbuhkembangkan strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik karakteristik unik organisasi
5. Mengetahui/mengerti perubahan lingkungan serta mengantisipasi/antisipasi perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi
6. Menunjukkan/memantau/mengukur dalam tindakan

Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

1. Tujuan
2. Perencanaan Organisasi
3. Penganggaran Sumber Daya Manusia
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia

PENUTUP

Dalam penulisan ini, kami merasa bersyukur telah mampu untuk menguraikan masalah-masalah, definisi, rumus dan tantangan yang kami bahas dalam kesempatan ini. Kami berharap semoga bermanfaat. Terima kasih kepada Dosen Pembimbing kami UIN Ar-Raniry. Semoga dengan penulisan ini dapat bermanfaat dan menambah ilmu.

Daftar Pustaka

Perencanaan Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan, Industri dan Organisasi. Jember: Unesa, 2012. 123 halaman. 978-602-71000-0-0.
Harani, Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. 2020. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Kurnia, Mengembangkan Strategi SDM untuk Masa Depan. Bandung: Remaja, 2017.
Wahid, The Strategic Perencanaan dan Perencanaan: Meningkatkan Kinerja Organisasi. July 2017. 100 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Sugandari, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Sugandari, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Teguh, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Yusuf, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Yusuf, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.
Yusuf, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019. 120 halaman. ISBN 978-602-71000-0-0.



NOTULA DISKUSI/BERITA
ACARA DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

NOTULA DISKUSI

Judul Diskusi PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA			
Tempat dan waktu Jumat, 26 Juni 2020			
Penyaji/Pembicara Dian Firmansyah			
Moderator Zainal Abidin			
Pembukaan <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukaan (Host) 2. Presentasi (Dian Firmansyah) 3. Sanggahan dari seluruh kelompok 4. Penutup (Host) 			
Penyajian Menjelaskan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan 2. Proses penentuan kompensasi 3. Prosedur dan proses promosi jabatan 4. Hubungan kompensasi dan promosi jabatan 			
Tanya Jawab			
Kesimpulan Sanggahan kelompok lain			
No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat		✓

	pada LBM tidak dimasukkan.		
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.	✓	
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

LEMBAR MASUKAN DARI 6 KELOMPOK

LEMBAR MASUKAN

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama (Kelompok 2)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numbering tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 bab II pendahuluan paragraf 5 sub numberingnya 1, 2, 3, dst karena setelahnya angka, maka harus diganti dengan a, b, c.		✓
3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasamn sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Pada hlm 19 bab penutup terdapat penulisan huruf besar semua pada kesimpulan dan saran		✓
7	Pada hlm4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	
8	Pada hlm 11 bab pembahsan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata “betapa” tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 8 pada point tujuan sebaiknya ditambahkan pengantar.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Nursarah Apriani Putri, Iwan Wahyudin dan Evsha Maria Azqia
(Kelompok 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6. a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.	✓	
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". <i>Jurnal Pendidikan Islam</i> . 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan	✓	

	RPPS MSDM Pendidikan.		
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		✓
11	Pada hlm 4 bab Pembahasan Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.		✓
12	Pada hlm 5 bab Pembahasan Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.		✓
13	Pada hlm 5 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
14	Pada hlm 6 bab Pembahasan Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.		✓
15	Pada hlm 6 bab Pembahasan Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.		✓
16	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
17	Pada hlm 11 bab Pembahasan Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.		✓
18	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	
19	Pada hlm 12 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
20	Pada hlm 12 bab Pembahasan Sebaiknya ditambahkan dengan kesimpulan yang dibuat penulis	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	
3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓
4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus titik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓
10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tdiak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	
11	Pada <i>foot note</i> huruf biasanya lebih kecil di bandingka dengan isi paragraf engn menggunakan <i>Times new roman (size 10)</i> atau, <i>arial (size 9)</i> , atau <i>Thoma (size 9)</i>	✓	
12	Pada halaman 4 jika memakai <i>foot note</i> sebaiknya tidak memakai <i>body note</i>	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Syifa Fauziah dan Ujang Muhajir (Kelompok 5)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph yerebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan	✓	

	pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!		
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Iwan Wahyudin, Nursarah Apriani Putri, Evsha (Kel 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan (Kel 6), Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang harus dibahas terdapat pada halaman ii		✓
2	Pendahuluan paragrafa 5 belum ada sumber dan kesalahan tata letak footnote terdapat pada halaman 1		✓
3	Pembahasan jarak atau spasi pada bab dan tema yang terlalu dekat, terdapat pada halaman 3		✓
4	Pembahasamn sub poin A kesalahan penulisan kaa “masuk” berada pada paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
5	Bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan kata “memiliki” paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
6	Bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
7	Pada bagian pendahuluan tidak menuliskan sumber yang diambil pada setiap paragrafnya, terdapat pada halaman 1	✓	
8	Pada pendahuluan konten dan isi pada point lhm belum mengekrucut seperti segitiga terbalik yang disampaikan dosen pengampu, terdapat pada halaman 1	✓	

9	Pendahuluan point B dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPS dan RPM MSDM Pendidikan, terdapat pada halaman 1	✓	
10	Pembahasan dalam point A pemakalah belum memaparkan rangkaian kalimat pembuka yang seharusnya ada pada konsep dasar, terdapat pada halaman 3	✓	
11	Pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai dengan buku panduan tesis, terdapat pada halaman 3	✓	
12	Setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret dan beruntun, terdapat pada halaman 12	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Feri Indra Irawan dan Susanah (Kelompok 7)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan</p> <p>Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan 	✓	

	f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teori dapat dibuat fleksibel.		
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan alinea ke 2 spasi yang digunakan oleh kutipan lebih dari satu baris mestinya 1 spasi sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
6	Pada hlm 6 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	

DOKUMEN KELENGKAPAN
KEGIATAN/KEBIJAKAN
DISKUSI KELOMPOK WEBINAR

DOKUMEN KELENGKAPAN / PENUNJANG KULIAH DARING

1. INFORMASI KULIAH DARING

**AGENDA DAN KONTRAK PERKULIAHAN
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN***

Perencanaan No.	Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/2020 Pengantar, RPP, Keistimewaan Kuliah (3)	C/D/T
2	06/01/2020 Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	CENTRAAL Makalah
3	06/01/2020 Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	CENTRAAL Makalah
4	20/01/2020 Perencanaan SDM	Digital-1: Diskusi
5	27/01/2020 Rekrutmen & Seleksi Calon Pegawai	Digital-2: Diskusi
6	03/02/2020 Orientasi dan Penempatan Pegawai	Digital-3: Diskusi
7	20/02/2020 Libera Wafat Ins. Al-Munadi	
8	27/02/2020 Debat dan Pengembangan Kurikl Pegawai	Digital-4: Diskusi
9	24/03/2020 Ujian Tengah Semester (Paralel Mhd Bise)	Tulis/tespon Mh
10	31/03/2020 Libera Hari Buruh Nasional	
11	06/04/2020 Petalasan Profesi Kerya	Digital-5: Diskusi
12	13/04/2020 Kompetensi dan Prognosis Jabatan	Digital-6: Diskusi
13	21/04/2020 Libera Kesadaran Ins. Al-Munadi SC. dan HR. Indah Fitri	
14	28/04/2020 Kesiapsiagaan dan Produktifitas Pegawai	Digital-7: Diskusi
15	22 dan 27 Juni 2020	
16	05/05/2020 Ujian Akhir Semester (Paralel Acmal)	Tulis/Daring

Catatan:
*) Diambil dari Bab 1 dan 2 dari buku "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan" oleh H. A. Budiman, 2019.



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

APRENSIASI DAN INSTRUKSI

Agenda

Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan ini akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Untuk lebih jelasnya, silakan simak agenda kegiatan ini yang tertera di bawah ini.

Metode

1. Ceramah

2. Diskusi

3. Studi Kasus

4. Role Play

5. Simulasi

6. Tanya Jawab

7. Penugasan

8. Presentasi

9. Debat

10. Studi Pustaka

11. Pengamatan

12. Pengukuran

13. Pengujian

14. Pengujian

15. Pengujian

16. Pengujian

17. Pengujian

18. Pengujian

19. Pengujian

20. Pengujian

MSDM 52 MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Diberitahkannya kepada seluruh mahasiswa Ms A&B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa kuliah Lanjutan Pasca Libur Cuti I akan dilaksanakan pada tanggal 02 Juni 2020 M, akan dimulai:

Hari/tanggal : Jum'at 05 Juni 2020
 Kls. A : Jam 07:00 - 09:00
 Kls. B : Jam 09:30 - 12:00
 Melalui : WEBINAR ZOOM

ZOOM

ID :

(di. Aan abediza pada waktunya melalui perangkat Zoom)

Mohon
 Kebijakan Diskusi Kelompok

Agar semua mahasiswa mempeertipkannya, terfama hal-hal yang berkaitan dengan Diskusi Kelompok

Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PI Kelas

Banyuwangi, 2 Juni 2020

H.A. Budiman

2. INFORMASI DISKUSI KELOMPOK VIA ZOOM



PENGIRIMAN/PENGUMPULAN PORTOFOLIO INDIVIDU KELOMPOK
Dibentangkan kepada seluruh mahasiswa kl. A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa submit (Pengiriman/pengumpulan) Portofolio individu maupun kelompok, (untuk syarat UAS) akan dilakukan secara terbimbing pada:

Hari/tanggal : Jum'at/3 Juli 2020
Kls. A : Jam 07.00 – 09.30
Kls. B : Jam 09.30 – 12.00
Metode/bimbingan : WEBINAR ZOOM



ID: 82555555555

(ID akan dibagikan pada waktunya setiap minggu Rabu)

Materi : Submit Portofolio individu/kelompok perutupar perkuliahan

Agar semua mahasiswa mempersiapkannya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan Portofolio (lihat SOP&JURNAL), Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PJ Kelas.

Bandung, 29 Juni 2020

K.A. Rusdiana

Catatan Syarat UAS:PF



3. INFO JADWAL UNDANGAN DISKUSI

DISKUSI VIA ZOOM TANGGAL 12 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 19 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 26 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Ditenggarakan oleh:
Kategori 5.2491 Kurikulum 5

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Rusdiana, S.Pd.

KELOMPOK PENYAJI

- Syifa Fauziah
219000042
Peneliti
- Ungah Mahalia
219000044
Moderator

KELOMPOK PENYANGGAH

- Siti Nurrahmah
219000042
Kelompok 1
- Nisa Sella
219000043
Kelompok 2
- Nuzuliah Anindya Putri
219000045
Kelompok 3
- Sugeng Rahma
219000046
Kelompok 4
- Siska Yohana
219000047
Kelompok 5
- Feni Indra
219000048
Kelompok 6
- Feni Indra
219000049
Kelompok 7

Jumat, 26 Juni 2020
Pukul 10.00 - 10.30

Penyelenggara:
Ungah Mahalia
08279340421

021 888 284 2123 Password : 8Ksmik
LIVE ZOOM
SINERGI ANDALITA MELAKSANAKAN MENYERU

KELOMPOK 6 MATA KULIAH MSDM
MEMPERSEMBARKAN

DISKUSI KELOMPOK
KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

Syifa Fauziah
219000042
Subjeki
Peneliti

Rizki Nurhidayah
219000047
Sugeng
Moderator

Tim Pengampu:
Kelompok 1: Denny Akhmad
Kelompok 2: Sarah Pratama
Kelompok 3: Imam Wahyu
Kelompok 4: Nurulita
Kelompok 5: ...
Kelompok 6: Ungah Mahalia
Kelompok 7: Susanti

Jumat, 26 Juni 2020, Pukul 10.00-11.30
Melalui zoom
Meeting ID : 843 284 2123
pwd : 8Ksmik

DISKUSI KELOMPOK
KESIAHATAN DAN PRODUKTIVITAS PECAWA

Ditenggarakan oleh:
Kategori 7

Mata Kuliah:
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Waktu Pelaksanaan:
Jum, 26, 10 Juni 2020
Pukul 11.00-11.30

021 888 284 2123 Password : 8Ksmik
LIVE ZOOM

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Rusdiana, S.Pd.

Kelompok Penyaji

- Peneliti:
Susanti
219000043
- Moderator:
Feni Indra Irawan
219000049

Kelompok Penyangga

- Kelompok 1: ...
- Kelompok 2: ...
- Kelompok 3: ...
- Kelompok 4: ...
- Kelompok 5: ...
- Kelompok 6: ...

POTO PROSES PELAKSANAAN DISKUSI VIA ZOOM



**MAKALAH DISKUSI
YANG DIKOMENTARI
OLEH KELOMPOK 1, 2,
3, 4, 5, DAN 7
DILENGKAPI DENGAN
BERITA ACARA**

KOMENTAR KELOMPOK 1
(Dian Firmansyah, Zainal Abidin dan hartati)
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termaksud didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.¹

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ²

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:³

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

¹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

² A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

³ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁴

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁵ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁶ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang

⁴ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁵ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁷

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

⁷ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁸ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja (*"merit"*) untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁹

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, April 2018), 194.

⁹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :¹⁰

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.’
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:¹¹

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

¹⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

¹¹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Desseler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ¹²

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

¹² Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ¹³

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:¹⁴

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

¹³ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

¹⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:¹⁵

a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

¹⁵ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :¹⁶

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.¹⁷

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

¹⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

¹⁷ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:¹⁸

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

¹⁸ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhartikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan mempukuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Zen Abidin, Hartati dan Dian Firmansyah

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada LBM tidak dimasukkan.		✓
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi	✓	

	kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.		
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 2
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.¹⁹

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ²⁰

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:²¹

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

¹⁹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

²⁰ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

²¹ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.²²

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.²³ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :²⁴ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

²² Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

²³ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

²⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :²⁵

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

²⁵ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:²⁶ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:²⁷

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

²⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publiser, April 2018), 194.

²⁷ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :²⁸

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:²⁹

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

²⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

²⁹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ³⁰

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

³⁰ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ³¹

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:³²

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

³¹ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", Al Mashaf, 1:2 (Juli 2016), 235.

³² Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu.³³

a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

³³ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :³⁴

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.³⁵

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

³⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

³⁵ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:³⁶

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

³⁶ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mnagement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa, dan Surya Pratama

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas KaryawanB

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada LBM tidak dimasukkan.		✓
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓

12	Pada halaman 12 setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.	✓	
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 3
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.³⁷

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ³⁸

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:³⁹

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

³⁷ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

³⁸ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

³⁹ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁴⁰

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁴¹ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁴² 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁴⁰ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁴¹ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁴² Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁴³

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁴³ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁴⁴ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁴⁵

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁴⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zipatama Publiser, April 2018), 194.

⁴⁵ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :⁴⁶

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:⁴⁷

- e. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

⁴⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

⁴⁷ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- f. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- g. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- h. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ⁴⁸

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

⁴⁸ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁴⁹

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:⁵⁰

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

⁴⁹ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", Al Mashaf, 1:2 (Juli 2016), 235.

⁵⁰ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:⁵¹

- a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

- b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

⁵¹ Jekson Simion D. Animun, dkk., "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :⁵²

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.⁵³

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

⁵² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

⁵³ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:⁵⁴

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

⁵⁴ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Iwan Wahyudin, Nursarah Apriani Putri, Evsha (Kel 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan (Kel 6), Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang harus dibahas terdapat pada halaman ii		✓
2	Pendahuluan paragrafa 5 belum ada sumber dan kesalahan tata letak footnote terdapat pada halaman 1		✓
3	Pembahasan jarak atau spasti pada bab dan tema yang terlalu dekat, terdapat pada halaman 3		✓
4	Pembahasamn sub poin A kesalahan penulisan kaa “masuk” berada pada paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
5	Bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan kata “memiliki” paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
6	Bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
7	Pada bagian pendahuluan tidak menuliskan sumber yang diambil pada setiap paragrafnya, terdapat pada halaman 1	✓	
8	Pada pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga terbalik yang disampaikan dosen pengampu, terdapat pada halaman 1	✓	
9	Pendahuluan point B dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPS dan RPM MSDM Pendidikan, terdapat pada halaman 1	✓	
10	Pembahasan dalam point A pemakalah belum memaparkan rangkaian kalimat pembuka yang seharusnya ada pada konsep dasar, terdapat pada halaman 3	✓	
11	Pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis, terdapat pada halaman 3	✓	
12	Setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan	✓	

	tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret dan beruntun, terdapat pada halaman 12		
--	---	--	--

KOMENTAR KELOMPOK 4
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.⁵⁵

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ⁵⁶

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:⁵⁷

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

⁵⁵ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

⁵⁶ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

⁵⁷ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁵⁸

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁵⁹ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁶⁰ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁵⁸ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁵⁹ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁶⁰ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁶¹

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁶¹ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁶² (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁶³

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁶² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publiser, April 2018), 194.

⁶³ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :⁶⁴

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:⁶⁵

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

⁶⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

⁶⁵ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ⁶⁶

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

⁶⁶ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁶⁷

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:⁶⁸

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

⁶⁷ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

⁶⁸ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu.⁶⁹

a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

⁶⁹ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :⁷⁰

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.⁷¹

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

⁷⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

⁷¹ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:⁷²

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

⁷² Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh

Kelompok 4 : Saepul Kudus (2190060058) dan Imroatus Sholihah (2190060052)

Judul Makalah : Pemberian Kompensasi Dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hal 3 dibawah pembahasan kurang enter 1 kali karna terlalu dekat jaraknya		✓
2	Paha hal 5 footnote 8 baris footnotenya tidak sejajar. Di ctrl+J		✓
3	Pada hal cover pada kata “Manajemen Sumberdaya Manusia” sebaiknya denter kebawah		✓
4	Pada hal cover kata “Makalah” diatas Pemberian Kompensasi Dan Promosi Jabatan		✓
5	Paha hal 6 footnote 11 hanya terdapat satu tanda koma atas (’)		✓
6	Pada hal 8 poin C no 1 penulisan syarat-syarat kurang tepat (kelebihan huruf a)	✓	
7	Pada latar belakang masalah dicantumkan sumber	✓	
8	Pada hal 11 nomor 2 terdapat kesalahan penulisan “Mempertahankan”	✓	
9	Pada hal 12 nomor 5 terdapat kesalahan penulisan “Mempertahankan”	✓	
10	Pada hal 11 nomor 1 terdapat kesalahan penulisan “Kompensasi”	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 5
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.⁷³

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain:⁷⁴

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

D. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:⁷⁵

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

⁷³ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

⁷⁴ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

⁷⁵ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

6. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁷⁶

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁷⁷ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁷⁸ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁷⁶ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁷⁷ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁷⁸ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

7. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁷⁹

- h. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - i. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - j. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - k. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - l. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - m. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - n. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁷⁹ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

8. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁸⁰ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu.⁸¹

d. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁸⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zipatama Publiser, April 2018), 194.

⁸¹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

e. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

f. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

9. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :⁸²

- i. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.’
- j. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- k. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- l. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- m. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- n. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- o. Mempermudah recruitment
- p. Memperbaiki status karyawan

10. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:⁸³

- e. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

⁸² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

⁸³ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi, 6.

- f. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- g. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- h. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

F. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ⁸⁴

- 6. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
- 7. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
- 8. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
- 9. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

⁸⁴ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mnagement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

10. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁸⁵

7. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
8. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
9. Kesiapan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
10. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
11. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
12. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

G. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

3. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:⁸⁶

- e. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

⁸⁵ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", Al Mashaf, 1:2 (Juli 2016), 235.

⁸⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- f. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- g. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- h. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:⁸⁷

c. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

d. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 4) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 5) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 6) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

4. Prosedur Promosi

⁸⁷ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :⁸⁸

- d. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- e. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- f. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

H. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.⁸⁹

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan mempukuat loyalitas pada organisasi.

⁸⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

⁸⁹ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:⁹⁰

7. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

8. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

9. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

10. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

⁹⁰ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

11. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

12. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

D. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Ujang Muhajir, Syifa Fauziah

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penuliah sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada lhm tidak dimasukkan.	✓	
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lhm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahkan	✓	

	point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.		
--	---	--	--

KOMENTAR KELOMPOK 7
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

C. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.⁹¹

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ⁹²

5. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
6. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
7. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
8. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

D. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:⁹³

5. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
6. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
7. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
8. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

⁹¹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

⁹² A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

⁹³ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

6. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁹⁴

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁹⁵ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerdayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁹⁶ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁹⁴ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁹⁵ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁹⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

7. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁹⁷

- h. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - i. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - j. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - k. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - l. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - m. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - n. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁹⁷ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

8. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁹⁸ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁹⁹

d. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁹⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zipatama Publiser, April 2018), 194.

⁹⁹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

e. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

f. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

9. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :¹⁰⁰

- i. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.’
- j. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- k. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- l. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- m. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- n. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- o. Mempermudah recruitment
- p. Memperbaiki status karyawan

10. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:¹⁰¹

- i. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

¹⁰⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

¹⁰¹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi, 6.

- j. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- k. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- l. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

F. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ¹⁰²

- 6. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
- 7. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
- 8. Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
- 9. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

¹⁰² Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

10. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ¹⁰³

7. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
8. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
9. Kesiapan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
10. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
11. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
12. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

G. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

3. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:¹⁰⁴

- e. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

¹⁰³ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

¹⁰⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- f. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- g. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- h. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:¹⁰⁵

c. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

d. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 4) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 5) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 6) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

4. Prosedur Promosi

¹⁰⁵ Jekson Simion D. Animun, dkk., "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :¹⁰⁶

- d. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- e. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- f. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

H. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.¹⁰⁷

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

¹⁰⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

¹⁰⁷ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:¹⁰⁸

7. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

8. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

9. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

10. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

¹⁰⁸ Lilis Sulastris, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

11. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

12. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

D. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh : Kel 7

Nama Mahasiswa : FERI INDRA (2190060049) DAN SUSANAH (2190060061)

Judul Makalah : PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN (KEL 6)

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar isi seharusnya 2 spasi ke bawah		✓
2	LBM tidak memperlihatkan adanya masalah atau kesenjangan	✓	
3	Rumusan masalah harus menggunakan kata baku seperti bagaimanakah, ditemukan pada hal 2	✓	
4	Ruang kosong atau indensi seharusnya 6 dimuali pada ketukan ke 7 terdapat pada hal 6		✓
5	Pada halaman 5 ruang kosong atau indensi sepuluh ketukan seharusnya 6		✓
6	Pada halaman berikutnya juga sama indensi lebih dari 6		✓
7	Simpulan tidak memperlihatkan adanya jawaban atas rumusan masalah	✓	
8	Ruang kosong ditemukan 12 ketukan ditemukan pada hal 10		✓

Bandung, 28 Mei 2020

Pemeriksa

Feri Indra/

Susanah

MAKALAH HASIL
REVISI/MASUKAN DOSEN
(makalah yang yang dibagikan
kepada kelompok lain)

Makalah
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.



Disusun oleh :
Kelompok 1
Dian Firmansyah
2190060049
Hartati
2190060051
Zainal Abidin
2190060065

PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 11 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	5
2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	7
4. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	8
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	9
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	10
D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	11
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	9
B. Saran	13
Daftar Pustaka.....	13

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Siagaan sebagaimana dikutip oleh Ambar mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.¹ Perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar akan menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

¹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

Banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam seperti madrasah terkait dengan sumber daya manusia didasari oleh lemahnya perencanaan sumber daya manusia. Kelemahan dalam perencanaan sumber daya manusia menjadikan madrasah atau pondok pesantren menghadapi permasalahan besar terkait dengan pegawai, seperti guru dan tenaga kependidikan. Kekurangan atau kelebihan guru, guru yang tidak memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pendidik menjadi contoh dari lemahnya sistem perencanaan sumber daya manusia.

Berdasarkan realita yang didapati oleh penulis terkait dengan kurangnya pemahaman pengelola lembaga pendidikan Islam terhadap perencanaan sumber daya manusia pendidikan, penulis berupaya untuk menyajikan makalah terkait dengan perencanaan sumber daya manusia. Penulis menilai perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang baik akan menghasilkan tenaga ahli yang dapat bekerja dengan tepat sesuai dengan harapan lembaga pendidikan Islam.

Pemahaman terhadap perencanaan sumber daya manusia pendidikan merupakan aspek penting yang harus dipahami oleh pengelola lembaga pendidikan Islam. Melihat pentingnya masalah perencanaan sumber daya manusia pendidikan, penulis memandang perlu untuk menyusun makalah tentang permasalahan tersebut.. Sebagai bentuk kontribusi dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh organisasi termasuk lembaga pendidikan. Para ahli pun telah mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia dengan pengertian yang berbeda-beda.

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah

proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.³

Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁴ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

Menurut Nawawi sebagaimana dikutip oleh Endah perencanaan adalah sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang didalamnya meliputi upaya pencocokkan SDM internal dan eksternal dengan lowonganlowongan pekerjaan yang diperkirakan akan dibutuhkan.⁵

Rizki menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan satu paket kegiatan sumber daya manusia yang terdiri dari analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi yang harus mampu menghindari kekeliruan dalam bentuk mempekerjakan pekerja yang seharusnya ditolak atau sebaliknya.⁶

³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 147.

⁵ Endah Winarti, Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan, *Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018*, 5.

⁶ Rizki Trisna Firman Haqiqi, Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Permata Bahari Mali Indonesia, *Jurnal Manajemen Bisnis Volume 7 No. 01 April 2017*, 58

Tisnawati Sule dan Kurniawan sebagaimana dikutip Rozalinda menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan strategis agar dapat memelihara kualifikasi SDM yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.⁷

Dalam organisasi, perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah strategi pengembangan kontribusi sumber daya manusia pada organisasi agar mencapai kesuksesan. Sumber daya berkualitas yang dimiliki organisasi akan berdampak pada peningkatan kemampuan berkompetisi organisasi⁸.

2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan sebagai berikut:⁹

- a. menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan,
- b. menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya,
- c. menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas,
- d. mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat,
- e. menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan,

⁷ Rozalinda, Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, Volume 1, No 1 Januari-Juni 2016, 109.

⁸

⁹ Hasnadi, Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan, *BIDAYAH: Volume 10, No. 2, Desember 2019*, 3.

- f. menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan dan,
- g. menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sondang P. Siagian sebagaimana dikutip oleh Fahmiah Aqilah menyebutkan enam manfaat perencanaan sumber daya manusia secara mantap. Manfaat tersebut, yaitu:¹⁰

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Berarti perencanaan sumber daya manusia perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini tentu dapat terwujud melalui adanya penyesuaian - penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- c. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenaga - kerjaan yang diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja.

¹⁰ Fahmiah Akilah, Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan, *Didaktika Jurnal Kependidikan, Jurusan Tarbiyah STAIN Watampone, Vol 1 No. 1 Juni 2017*, 5.

- e. Penelitian sebagai kegiatan pendahuluan akan menimbulkan pemahaman mengenai pemakaian tenaga kerja dan jumlah pencari kerja yang akan memberikan pemahaman kepada organisasi untuk membuat rencana yang sesuai dengan situasi tersebut.
- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

4. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹¹

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

c. Kepentingan Nasional

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹²

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya.

¹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

2. Prosedur perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹³

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

¹³ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Voume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁴

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

¹⁴ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Perencanaan sumber daya manusia sangat diperlukan demi terwujudnya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan

sumber daya manusia merupakan sebuah proses mempersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

B. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- Fahmiah Akilah, Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan, *Didaktika Jurnal Kependidikan, Jurusan Tarbiyah STAIN Watampone, Vol 1 No. 1 Juni 2017, 5.*
- Hasnadi, Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan, *BIDAYAH: Volume 10, No. 2, Desember 2019.*
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Rosda, 2017.
- Rizal, Zef. Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Voume 3 No 1 Mei, 2018.*
- Rozalinda, Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, Volume 1, No 1 Januari-Juni 2016.*
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Trisna Firman Haqiqi, Rizki, Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Permata Bahari Mali Indonesia, *Jurnal Manajemen Bisnis* Volume 7 No. 01 April 2017.
- Winarti, Endah. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan, *Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018.*

MAKALAH REVISI
MASUKAN DOSEN
(BUKTI FARAF
DOSEN TANGGAL 6
JUNI 2020

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

¹ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

D. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

1. Konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Proses perencanaan sumber daya manusia
4. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁴.

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

Menurut Nawawi⁶, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁷ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁸

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁹. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM¹⁰. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), 137- 139.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan padatantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi¹¹. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien¹². Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹³

¹¹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

¹² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka

pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan

¹⁴ Muzayannah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah* , 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁶

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu

¹⁵ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

¹⁶ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:¹⁷

1. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

¹⁷ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

2. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

E. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.

Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.

Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)

Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),

Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).

Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Voume 3 No 1 Mei, 2018.

Ronald W. Rebores. *Human resources Administration in Education: A*


2020.0

1

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Disusun oleh
Kelompok 1
Dian Firmansyah
2190060049
Hartati
2190060051
Zainal Abidin
2190060065

1. Ist Bone
2. Pntn
3. Pntn
4. Pntn
5. Pntn

13/5/2020



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

on Y12
AI camera

MAKALAH
SEBELUM
DIDISKUSIKAN
MAKALAH KE 1 SD.
MAKALAH KE .4

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan

standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

D. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

1. Konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Komponen-kompnen perencanaan sumber daya manusia
3. Proses perencanaan sumber daya manusia

¹ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

4. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁴.

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi⁶, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁷ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁸

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁹. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana stratejik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM¹⁰. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi¹¹. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien¹². Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

¹¹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

¹² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹³

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengaudit sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengaudit sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengaudit lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengaudit lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

¹⁴ Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁶

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

¹⁵ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

¹⁶ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:¹⁷

1. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

2. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

¹⁷ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

E. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

MAKALAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :
Kelompok 1
Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020**

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

F. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan

standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹⁸

G. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:¹⁹

5. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
6. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
7. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
8. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

H. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:²⁰

5. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
6. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
7. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
8. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

I. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

5. Konsep perencanaan sumber daya manusia
6. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
7. Proses perencanaan sumber daya manusia

¹⁸ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

¹⁹ A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

²⁰ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

8. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi²¹.

3. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara²² mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi²³, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar²⁴ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia

²¹ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

²² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

²³ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

²⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

4. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:²⁵

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

²⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing²⁶. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana stratejik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM²⁷. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi²⁸. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien²⁹. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik

²⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

²⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

²⁸ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

²⁹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

F. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:³⁰

5. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

6. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

7. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program

³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengaudit sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

8. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengaudit sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengaudit lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengaudit lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

G. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:³¹

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - d. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - e. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - f. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - d. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - e. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

³¹ Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- f. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:³²

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

H. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:³³

7. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

8. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

³² Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

³³ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

9. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

10. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

11. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

12. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:³⁴

3. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

4. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

³⁴ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

BAB III

PENUTUP

B. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

J. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

MAKALAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020**

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

K. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan

standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan³⁵

L. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:³⁶

9. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
10. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
11. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
12. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

M. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³⁷

9. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
10. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
11. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
12. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

N. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

9. Konsep perencanaan sumber daya manusia
10. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
11. Proses perencanaan sumber daya manusia

³⁵ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

³⁶ A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³⁷ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

12. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

I. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi³⁸.

5. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara³⁹ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi⁴⁰, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁴¹ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia

³⁸ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁴⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁴¹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

6. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁴²

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

⁴² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁴³. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana stratejik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM⁴⁴. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi⁴⁵. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien⁴⁶. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik

⁴³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

⁴⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

⁴⁵ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

⁴⁶ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

J. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁴⁷

9. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

10. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

11. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengaudit sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

12. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengaudit sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengaudit lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengaudit lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

K. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:⁴⁸

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - g. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - h. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - i. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - g. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - h. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

⁴⁸ Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- i. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:⁴⁹

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

L. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:⁵⁰

13. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

14. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

⁴⁹ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

⁵⁰ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

15. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

16. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

17. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

18. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:⁵¹

5. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

6. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

⁵¹Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

O. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

MAKALAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020**

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

P. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses

pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan⁵²

Q. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:⁵³

13. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
14. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
15. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
16. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

R. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:⁵⁴

13. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
14. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.

⁵² Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

⁵³ A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

⁵⁴ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

15. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
16. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

S. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

13. Konsep perencanaan sumber daya manusia
14. Komponen-kompnen perencanaan sumber daya manusia
15. Proses perencanaan sumber daya manusia
16. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II PEMBAHASAN

M. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungna antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁵⁵.

⁵⁵ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

7. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵⁶ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi⁵⁷, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁵⁸ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

8. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁵⁹

a. Kepentingan Individu.

⁵⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁵⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁵⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

⁵⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. Kepentingan Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. Kepentingan Nasional

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional

maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁶⁰. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM⁶¹. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi⁶². Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi

⁶⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

⁶¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

⁶² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien⁶³. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

N. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁶⁴

13. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

14. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi

⁶³ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

⁶⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

15. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

16. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

O. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:⁶⁵

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - j. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - k. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.

⁶⁵ Muzayannah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah* , 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- i. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - j. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - k. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.
 - l. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:⁶⁶

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

P. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:⁶⁷

19. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

20. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

⁶⁶ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

⁶⁷ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

21. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

22. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

23. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

24. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah.⁶⁸

7. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

8. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

⁶⁸ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

BAB III

PENUTUP

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

T. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.

- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

**RPS/RPM
LENGKAP**

**RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)
SEMESTER GENAP TA 2019/2020**

**MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBERDAYA
MANUSIA**

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PRORGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2019**



A. IDENTITAS

1. Nama Matakuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Kode Matakuliah : KU-20120-S2
3. Semester/SKS : II (dua)/3 SKS
4. Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
5. Jenis Mata Kuliah : Kompetensi Utam
6. Prasyarat....*) : Pengantar Manajemen
7. Dosen/Tim Dosen : Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd./Dr. H. A. Rusdiana, MM

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH

Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman dan wawasan luas tentang konsep-konsep manajemen sumber daya manusia yang dapat digunakan dalam menganalisis dan mengatasi masalah-masalah aktual sumber daya manusia sebagai upaya mencapai produktivitas SDM yang optimal.

C. DESKRIPSI MATA KULIAH

Matakuliah Manajemen Perkantoran merupakan mata kuliah wajib tempuh bagi mahasiswa program Studi Manajemen Pendidikan, yang berbobot 2 SKS. Mata kuliah ini membahas Sosialisasi kebijakan pelaksanaan perkuliahan dan silabus mata kuliah Overview kerangka dan konsep dasar MSDM Fungsi-fungsi Manajemen SDM: Fungsi Manajerial Fungsi Operatif Fungsi Pengadaan SDM: Pentingnya pengadaan SDM Pendekatan dalam pengadaan SDM Fungsi Pengadaan SDM: Analisis jabatan dan analisis kebutuhan SDM Rekrutmen Fungsi Pengadaan SDM: Seleksi Orientasi (induksi) Penempatan Fungsi Pengembangan: Pentingnya pengembangan Tujuan pengembangan Model pengembangan Fungsi Pengembangan: Pengukuran kinerja Aspek pengembangan: Knowledge dan skills Produktivitas SDM Fungsi kompensasi: Pentingnya kompensasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi Fungsi kompensasi: Bentuk dan jenis-jenis kompensasi Sistem kompensasi Fungsi Integrasi: Motivasi Kepemimpinan Fungsi Integrasi: Koordinasi Manajemen konflik Budaya kerja Fungsi Perawatan: Kesehatan dan keselamatan kerja Komunikasi Fungsi Perawatan: Program kesejahteraan SDM Retensi Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja: Alasan pemutusan hubungan kerja Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi dan individu

D. Pendekatan Pembelajaran

Metode : Ceramah, diskusi, studi kasus, kunjungan lapangan, dosen tamu, inkuiri.

Tugas : Makalah, dan Laporan

Media : OHP, LCD, Papan tulis, dan Makalah studi kasus

E. Evaluasi Hasil Belajar Mahasiswa

1. Ujian Tengah Semester (UTS)
2. Ujian Akhir Semester (UAS)
3. Tugas Latihan Soal-Soal
4. Teknik Penilaian
Nilai Tugas : 25 %
Nilai UTS : 35 %
Nilai UAS : 45 %
5. Kriteria Penilaian
80 – 100 = A
70 – 79 = B
60 – 69 = C
< 60 = D

F. RENCANA PEMBELAJARAN

Prt Mg Ke-	Pokok Kajian Materi	Kemampuan Akhir yang diharapkan	Materi Ajar	Bentuk Perkuliahan		W a k t u	Penilaian		R e f e r e n s
				Strat/Metode/media sumber belajar	Aktifitas Mahasiswa		Bentuk/tek/Kriteria penilaian	B o b o t	
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
1	Orientasi Pengenalan Matakuliah								
2	Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	Mahasiswa memahami mampu menjelaskan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pentingnya Peran M-SDM Bagi Organisasi 2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi 3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia 4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi: Perkuliahan tatap muka; diskusi/ tanya jawab, seminar (presensi/diskusi), observasi ke suatu organisasi/lembaga pendidikan tugas mandiri/ kelompok (ttr) Tugas: Pembuatan, laporan buku/ bab/makalah dan studi kasus; presentasi - Media: WB, spidol infokus, LCD, Komputer, internet, HO, Bahan ajar. - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	<ol style="list-style-type: none"> a. Teknik dan instrumen penilaian: <ul style="list-style-type: none"> - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis b. Kriteria Penilaian $\frac{2Pt + 3Ps + 5Tt}{10}$ <p>Ket: Pt= Portofolio Ps= Proses Tt = Tes Tulis Nf=Nilai Formatif</p>	10	Buku 1,4,5,
3	Konsep dasar dan ruang lingkup MSDP	Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia 3. Kecenderungan, Faktor2 yang Berpengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Kegiatan Manajemen SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	sda		1,4,5,

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
4	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perencanaan MSDMP 2. Komponen Perencanaan MSDMP 3. Tugas dan tanggung jawab manajer SDMP 4. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM 	- Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		3,4,5
5	Rekrutmen Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya 2. Proses Rekrutmen 3. Perangkat/ Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai 4. Kendala dalam Rekrutmen Karyawan 	- Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3.4.7,11
6	Seleksi Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Tata Kerja, Prosedur, Seleksi Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM 2. Materi Orientasi Pegawai/SDM 3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM 4. Prinsip-prinsip penempatan SDM 	- Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Tata Kerja, Prosedur, dan Sistem kerja SDMP .	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
7	Orientasi, Penempatan, Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan ten-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 	- Strategi dan media (sda) - Penugasan	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	2,7,8,10, 11

		tang Orientasi, Penempatan, Pegawai	2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 5.	an kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Lingkungan Manajemen SDMP					
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
8	Pengembangan Karir Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Pengembangan Karir Pegawai	1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja	- Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema komunikasi/tata hubungan SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
9	UTS			-	Teak Home				
10	Penilaian Prestasi Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja	1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja 2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan 3. Penilaian Prestasi Kerja PNS	- Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata ruang SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,2.3 .8, 9, 11
11	Pemberian Kompensasi Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kompensasi Dan Promosi Jabatan	1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Kompensasi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi	- Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,8 ,9, 11

12	Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Promosi Jabatan	<p>dan Promosi jabatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Promosi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan 	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:		sda		
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
13	Kesejahteraan Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kesejahteraan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan 2. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 3. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15
14	Produktifitas Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Produktifitas Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hakikat Produktifitas Pegawai 5. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 6. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15

15	Kepuasan Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Kepuasan Kerja 2. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja 3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakepuasan Kerja 4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,5,
16	Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja:	Mhs. mampu mengidentifikasi, mendeskripsikan, Pemutusan Hubungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar pemutusan hubungan kerja 2. Alasan pemutusan hubungan kerja 3. Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Penugasan kepada Mhs/ mandiri membuat laporan hasil observasi 	Presentasi, hasil observasi		sda		
16	UTS								

1. Daftar Pustaka Utama

1. Baron, James N., and David M. Kreps (1999). Strategic Human Resources. Framework for General Managers. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., International Edition.
2. Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue (2004). Human Resource Management. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw Hill.
3. Decenzo, David A., and Stephen P. Robbins (2002). Human Resource Management. Seventh Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
4. Dessler, Gary (2000). Human Resource Management. Eighth Edition. Prentice-Hall International, Inc.
5. Noe, Raymond A. et. al. (2003). Human Resource Management. Fourth Edition. McGraw Hill Irwin, International Edition.
6. Flippo, Edwin B. (1984). Personnel Management. Sixth Edition. McGraw-Hill Book Company.
7. Milkovich, George T., and Jerry M. Newman (2002). Compensation. Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, International Edition.
8. Lengnick-Hall, Mark L., and Cynthia A. Lengnick-Hall (2003). Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges, New Roles, New Capabilities. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
9. Schuller, Randall S. (1984). Personnel and Human Resource Management. Secod Edition. San Fransisco: West Publishing Company.
10. Werther, William B. Jr., and Keith Davis (1996). Human Resources and Personnel Management. Fifth Edition. McGraw-Hill Series in Management. International Edition.

Disetujui Oleh:
Mengetahui
Ketua Prodi MPI,
Kerjasama


Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
NIP: 195603071982031006
603071982031006

Bandung, 03 Pebruari 2019

Dosen Pengampu Mata Kuliah


Dr. H. A. Rusdiana, MM.
NIP: 19610421198021001

RENCANA MUTU PELAJARAN (RMP)

MATA KULIAH MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

SEMESTER GENAP TA 2019/2020

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PRORGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2020**

RENCANA MUTU PEMBELAJARAN

Nama Mata Kuliah	: Manajemen Sumberdaya Manusia
Jumlah SKS	: 3 sks
Semester	: II (dua)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam S-2. KR
Alokasi Waktu	: 150 menit
Nama Dosen	: Dr. H. A. Rusdiana, MM.

PERTEMUAN: KE 1

PENGATAR PERKULIAHAN/KONTRAK PERKULIAHAN

PERTEMUAN: KE 2

PARADIGMA PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Paradigma Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

IV. Materi Ajar

1. Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Bond et.al. 2001. Integrated Impact Assessment for Sustainable Development: a Case Study Approach.

World Development Vol.29 No.6

Etzioni, E. (1996). Positive Aspects of Community and the Dangers of Fragmentation dalam Cynthia Hewitt de Alcántara. *Social Futures, Global Visions* . Oxford: Blackwell Publishers, Ltd. And UNRISD.

Fitz-enz, Jac. 2000. The ROI of Human Capital.USA: Amacom

Guest, D. 2007. Black pod: Diverse pathogens with a global impact on cocoaield. *Phytopathology* 97(12)Hal.1650-1653.

- Gray, Matear, S., Boshoff, Matheson, (2000), *Developing a better model of Market orientation*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Kotler, Philip (2000). *Prinsip –Prinsip Pemasaran Manajemen*, Jakarta: Prenhalindo.
- Lengnick-Hall M.L. and Lengnick-Hall C.A. 2003. *Human resource management in the knowledge economy*, San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.
- Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan-Page Limited.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior. Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Zeithaml et al. 1996. *Measuring The Quality Of Relationship In Customer Service: An Empirical Study*. European. Journal Of Marketing.

PERTEMUAN: KE 3

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Menjelaskan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

IV. Materi Ajar

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
 - Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
 - masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
 - Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
 - Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
 - Dosen memberi komentar
3. Kegiatan Akhir:
Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER
2. Bahan/Sumber Belajar:
Decenzo, D.A & Robbins, SR. (1999). *Humon resources management*. Sixth edition. New York : John Wiley & Sons. Inc

- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter F., (1983). *Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta,
- Flippo, Edwin B., (1987), *Personnel Management* Jilid I dan II, Jakarta. Erlangga.
- Harris, Michael. 2000. *Human Resources Management 2nd Edition*. The Dryden Press. USA.
- Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1997). *Human Resources Management*, 8th Edition, Chicago:Richard D, Irwin.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta:Salemba Empat.
- Rosabeth Kanter, Moss. 2013. "Three Things That Actually Motivate Employees". *Harvard Business Review*.
- Schuler, Randall S., Dowling, Peter J., Smart, John P., & Huber, Vandra L. 1992. *Human Resource Management in Australia*. Artannon-NSW: Harper Educational Publishers.
- Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, *Human Resource and Personnel Management*, 5thed., New York: McGraw-Hill,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Perencanaan SDM
2. Menjelaskan Komponen-komponen Perencanaan SDM
3. Menjelaskan Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Menjelaskan Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan S

IV. Materi Ajar

1. Konsep Perencanaan SDM
2. Komponen-komponen Perencanaan
3. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Andrew E. Sikula (1981) *Personnel Administration and Human Resources Management*, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Dale Yoder, (1981), *Personnel Management and Industrial. Relation* New Delhi: Prentice-Hall of India.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 5

REKRUITMEN CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Rekrutmen Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya
2. Menjelaskan Proses Rekrutmen
3. Menjelaskan Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Menjelaskan Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

IV. Materi Ajar

1. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan
2. Proses Rekrutmen
3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin and Robert L Cardy. 2003. *Managing Human Resource*. Yogyakarta, : Pustaka Pelajar.

Handoko, T.Hani, 1987. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE,

Nawawi. Hadari, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE,.

Umi Sukamti N, 1989, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LPTL.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio Tt = Tes Tulis
Ps = Proses Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 6

SELEKSI CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Seleksi Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Seleksi Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Seleksi pegawai
2. Menjelaskan Proses Seleksi
3. Menjelaskan Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Menjelaskan Kendala-kendala Seleksi

IV. Materi Ajar

1. Konsep Seleksi pegawai
2. Proses Seleksi
3. Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Kendala-kendala Seleksi

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas

- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Andrew E. Sikula 1981 *Personnel Administration and Human Resources Management*, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.

Malayu S.P Hasibuan 2006 *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Marwansyah dan Mukaram. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.

Henry, Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 7

ORIENTASI, PENEMPATAN, PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Menjelaskan Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Menjelaskan Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Menjelaskan prinsip-prinsip penempatan SDM

IV. Materi Ajar

1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Prinsip-prinsip penempatan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

B. Suwatno, 2003. *Azas-Azas Sumber Daya Manusia*. Bandung: UPI Press.

Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga

Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan 3, STIE, YKPN, Yogyakarta.

Schuler, R.S. & Jackson, 2006, *Human Resource management, International perspective*, Mason: Thomson South-Western

Suwatno, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan. Bisnis*, Bandung.. Alfabeta.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 8

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pengembangan Karir secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pengembangan Karir

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Menjelaskan Konsep Pengembangan Karir
3. Menjelaskan Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Menjelaskan Bimbingan Karier Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Konsep Pengembangan Karir
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Bimbingan Karier Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas

- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

ABKIN. (2008). *Penegasan Profesi Bimbingan dan Konseling*. Bandung: ABKIN.

Bambang Wahyudi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

Baron, R. A. & Byrne, D. (2005). *Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga.

Bernardin and Russel, 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall

Black, James A. dan Champion, Dean J. 1989. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Flippo E.B. (1987). *Manajemen Personalia*. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Mathis, R.L. 2002. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara

Malayu S.P Hasibuan (2006) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Marsudi, L. 2003. *Psikologi Pendidikan dan Bimbingan*. Malang: UNM Press.

Mondy, W. R dan Robert M. Noe. (1993). *Human Resouces Management*. Allyn & Bacon.

Moekijat , (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.

Walker, J.W. (1990) *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's*”. *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.

Winkel. 2005. *Psikologi Pengajaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.

Tohirin., 2007. *Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada

Yusuf, Syamsu. dan Nurihsan, Juntika. (2005). *Landasan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Rosda Karya

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Penilaian Prestasi Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Menjelaskan Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Menjelaskan Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Menjelaskan Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

As'ud, M., 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Hasibuan, H. Malayu S. P. 200). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

Handoko, T.Hani, 1987. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Husna Suad & Heiddjrachman 1997. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 10

PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemberian Konpensasi secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemberian Konpensasi

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Konpensasi dan Promosi Jabatan
2. Menjelaskan Proses Penentuan Konpensasi
3. Menjelaskan Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Konpensasi dan Promosi jabatan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Proses Penentuan Kompensasi
3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

- Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Gitosudarmo Indiryo dan I Nyoman Sudita (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan. Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada,
- Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,
- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,
- Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.
- Susilo, Martoyo, (1990) *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Jakarta: BPFE,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 11

KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIFITAS KARYAWAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Menjelaskan Produktifitas Pegawai
3. Menjelaskan Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Produktifitas Pegawai
3. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti:

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito 1996 “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Jakarta: Graha Indonesia.

Gary Dessler 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jilid I. Jakarta : PT. Indeks.

Gaspersz . 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia

George J. Washin 1997. *Administrasi Kepegawaian Tej*. (Slamet Saksono. Terjemahan) Jakarta : PT. Indeks.

M Sinungan 2001. “*Produktivitas Apa dan Bagaimana*” Jakarta: Bumi Aksara

Malayu S.P Hasibuan 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia . Manajemen Sumber Daya Manusia*

Marihot T. Efendi 2002. William B. Werther dan Keith Davis (2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta; STIE. YKPN..

Schuler 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*”, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Soedarmayanti, 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

T. Hani Handoko (2001. *Manajemen Personil*. Yogyakarta: BFE

William B. Werther dan Keith Davis (2000 “*Personnel Management and Human Resources*”, Tokyo: Mc

Graw Hill. Kogakusha Ltd,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 12

KEPUASAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kepuasan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kepuasan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Kepuasan Kerja
2. Menjelaskan Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Menjelaskan Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Menjelaskan Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

IV. Materi Ajar

1. Konsep Kepuasan Kerja
2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Gholia. Indonesia, Jakarta.

Allen & Meyer. 1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and. Application)*. London: Sage Publication

Anoraga. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arthur A., Strickland III, A.J, and Gamble, E.J, 2005, *Strategic. Management Concept and Cases*, Singapore: McGraw Hill,

As'ad, Moh. (1991) *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikotogi Industri*, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty,

Azuar Juliandi, Irfan dan Saprinan Manurung. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.

Berry, Lilly M. 1998. *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and. Organizational Psychology*. Second Edition. Singapore: McGraw Hill.

Casio, F., Wayne. 1990. *Managing Human Resource*. New York: Mc Graw Hill.

Eni Cahyani, Dian Septianti, 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Di Sumatera Selatan. *Jurnal Adminika* 1. (1), Januari – Juni 2015,.

Getzels & Guba, E. G. (1957). *Social Behavior and the Administrative Process*. Chicago: The University of Chicago Press.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization*, 8th Edition. New. Jersey : Pearson Education.

Locke, E.A, 1969, "The Natural and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of. Industrial and Arganizational Psychology*", Chicago: Rand Mc Nally,

Lumsden, G; Lumsden, D & Wiethoff, C. 2009. *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*. Canada: Nelson Education Ltd.

Moekijat , (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

- Munandar, A, S., Sjabadhyni, B., Wutun, R, P., 2004. *Peran Budaya Organisasi dalam peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta: Bagian Psikologi Industri&Organisasi, Fakultas Psikologi UI.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta Gramedia Pustaka.
- Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalialia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,
- Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Tarwaka, Solichul HA, Bakri dan Lilik Sudiajeng. 2004. *Ergonomi Untuk. Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Produktivitas*. Surakarta: UNIBA.
- Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Jakarta: Penerbi: Rineka Cipta
- William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1993, *Human Resource and. Personnel Management*, 4th edition, Singapore: Mc Graw – Hill.
- Yulianti, S. R., 2005 *Hubungan antara Dukungan Sosial dan Minat Berwiraswasta dengan Kecenderungan Post Power Syndrome pada Purnawirawan TNI dan POLRI*. Skripsi (tidak diterbitkan) Surakarta : Fakultas Psikologi UMS.
- Yuwono I, dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas. Psikologi UNAIR.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 13

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemutusan Hubungan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemutusan Hubungan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Menjelaskan Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Menjelaskan Konsekwensi Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
4. Menjelaskan Pensiun

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Konsekwensi Pemutusan Hubungan Kerja
4. Pensiun

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Aiken, L. R. (1982). *Later Life 2 nd edition*. New York: CBS College Publishing.

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). "Understanding and Evaluating Qualitative Research". *Journal of Marriage and*

Flippo, Edwin B. (2011), *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gelora Askara Pratma,

Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.

Hurlock, Elizabeth B. (2007). *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan* edisi kelima. (alih Bahasa: Dra. Istiwidayanti & Soedjarwo). Jakarta: PT Erlangga.

ILO. 2012. *Kompilasi Konvensi& rekomendasi ILO di indonesia. Jakarta: Organisasi Perburuhan Internasional, n.d. perlindungan upah*. Jakarta: SDMP Perburuhan Internasional..

Jacob, H.H., Ed. (1989). *Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation*. Alexandria, V.A.: ASCD.

Longhurst, B. Smith, G., Bagnall, dkk. 2008. *Introducing Cultural Studies 2 nd Edition*. Inggris: PEARSON Longman.

Manulang, Sendjun H. 1988. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Manullang. M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Reker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an individual process: Towards a theory of personal meaning. In J. E. Birren and V. L. Bengston (Eds.), *Emergent theories of aging*(pp. 214-246). New York, NY: Springer Publishing Co.

Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.

Turner, J.S. and Helms, D.B. (1987). *Life span development* (3rd Ed). New York: Holt Penhart And Winston.

Robbin, Stepphen P., 1984, *Organizational Behavior*, New. Jersey: Prentice Hall,

Tutus, Moh. Agus, (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Panduan Mahasiswa, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, Pustaka Utama,

Kepmenaker No. Kep. 150/Men./2000 tentang *Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian*.

Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*

Undang Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.

Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964 tentang *Pemutusan Hubungan Kerja*.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Mengetahui/setujui, di Formatif

Ketua Prodi MPI,

Bandung, 06 Maret 2020

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.

NIP: 195603071982031006

Ketua Prodi,

Dosen Pengampu

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
NIP: 195603071982031006

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
NIP: 19610421198021001

KONTRA K PERKULIAHAN

Pertemuan ke-		Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/020	Pengenalan, RPS, Kontrak Mata Kuliah (1)	C/D/T
2		Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
3.	13/03/020	Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
4	20/03/020	Perencanaan SDM	Diskusi Kelompok-1
5	27/03/020	Rekrutmen &Seleksi Calon Pegawai	Diskusi Kelompok-2
6	03/04/020	Orientasi dan Penempatan Pegawai	Diskusi Kelompok-3
	10/04/020	Libur Wafat Isa Al-Masih	
7	17/04/020	Diklat dan Pengembangan Karir Pegawai	Diskusi Kelompok-4
8	24/04/020	Ujian Tengah Semester (Poster Mini Riset)	Tulis/expose MR
	01/05/020	Libur Hari Buruh Nasional	
9	08/05/020	Penilaian Prestasi Kerja	Diskusi Kelompok-5
10	15/05/020	Kompensasi dan Promosi Jabatan	Diskusi Kelompok-6
	21-27/05/020	Libur Kenaikan Isa Al-Masih &Cuti HR Iedul Fitri	
11	05/06/020	Kesejahteraan dan Produktifitas Pegawai	Diskusi Kelompok-7
14	17/05/019	Ujian Akhir Semester (Poster Jurnal)	Tulis/expose Jurnal

Catatan:

[Cuti bersama Hari Raya Iedul Fitri tgl 22 sd. 27 Mei 2020](#)

KERANGKA KERJA MANAJEMEN TUGAS

(bahan tugas terstruktur dan mandiri)

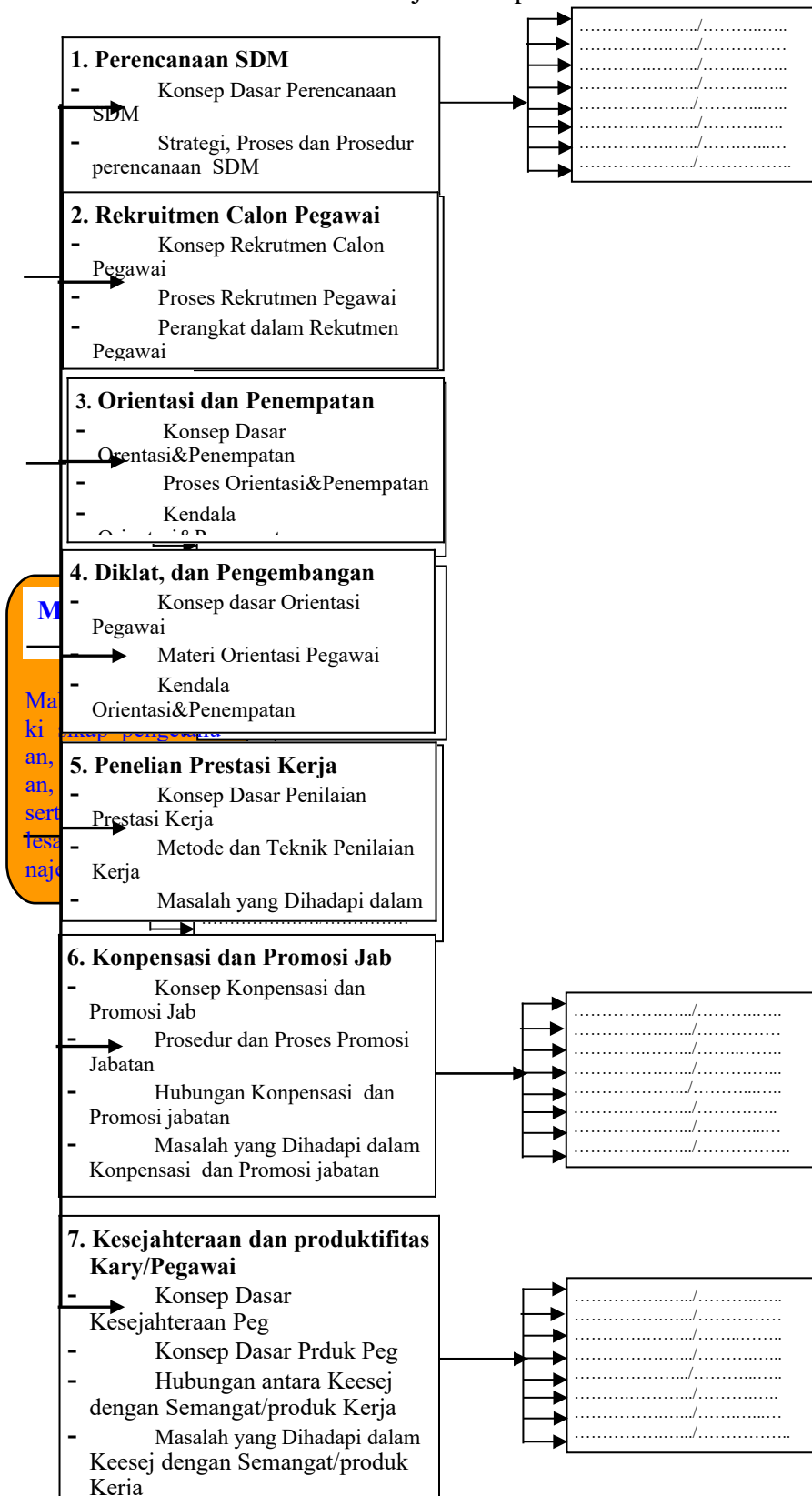
SK/KD

TTS/Kelompok

MANDIRI

Kerja kelompok 1-8

Jurnal



I. TUGAS TER STRUKTUR/KELOMPOK

SISTIMATIKA PENULISAN PAER

Bahan Diskusi Tugas Terstruktur (TT)

Sampul Depan (standar)

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

A.

Latar Belakang

B.

Rumusan Masalah

C.

Maksud dan Tujuan

BAB II PEMBAHASAN

Bagi SUB Judul Tunggal*) A. B. C. D. E. F.
--

Bagi SUB Judul Jamak*) A. 1. 2. 3. dst..... B. 1. 2. 3. dst..... C. 1. 2. 3. dst
--

*) Sub Pokok bahasan: lihat point IV, pada Rencana Mutu Pembelajaran (RPM)

BAB III PENUTUP

A.

Kesimpulan

B.

Saran

Daftar Pustaka

Cara Penulisan:

Aswab Mahasin, 2015. *Masyarakat Madani dan Lawan-lawannya: Sebuah Mukadimah*”, Pengantar untuk Ernest Gellner, *Membangun Masyarakat Sipil Prasyarat Menuju Kebebasan*, Terjemahan Ilyas Hasan, Bandung, Mizan.

Bagir Manan, 2016. *Hubungan Antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,

Cogan, John J. and Ray Derricott. 2018. *Citizenship Education For the 21 st Century: Setting the Context* .London: Kogan Page

Din Syamsuddin, 2019. *Etika Agama dalam membangun Masyarakat Madani*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Takizudin E, 2015. ”Kebijakan pendidikan Inklusif” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (JAMP)*, Vol 2. No.1 (Jannuari 2015): 51-77

Uswatun Hasanah, 2016. ”Implentasi Kebijakan Biaya Operasional Sekolah/Madrasah” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 5. No.2 (Juli 2016): 131-143

Zaki Nurzaman M, 2017. ”Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Perguruan Tinggi” *Jurnal Wawan Pendidikan*, Vol 5. No.2 (Mei, 2017): 135-149.

Catatan:

Setiap Makalah Kelompok menggunakan Referen, minimal 3 referen (1 Referen Buku dan 2 referen Jurnal) dalam liama tahun terakhir (2015-2020).

Bahan Presentasi; Poster

Memuat:

- Judul
- Penulis kelompok
- Pendahuluan (Lbm-rmms-tpmbs)
- Pembahasan (seai tema)
- Kesimpulan
- Referen

Laporan Diskusi Kelompok: Fortopolio kelompok

CONTOH

NOTULEN/LAPORAN HASIL DISKUSI KELOMPOK

Tema: Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia. Berbagai hal dapat diakses dengan mudahnya oleh siapapun dan dimanapun. Tak terkecuali bagi para pelajar. Di era ini tentu saja hal yang wajar apabila guru menugaskan para siswanya untuk belajar, mengerjakan PR maupun membuat makalah melalui internet. Lalu tugas para murid untuk mencari dan menggali informasi selengkap mungkin. Salah satunya yaitu melalui mesin pencari Google. Keberadaan mesin pencari seperti ini memang memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak kita sadari.

Segala informasi yang kita inginkan dapat kita cari hanya dengan mengisikan kata kunci di dalam kolom search Google dan langsung menampilkan banyak informasi dari berbagai macam website yang kita butuhkan. Sehingga cara seperti ini dianggap lebih efektif dan efisien serta mampu mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah. Namun sebagai pelajar alangkah baiknya apabila menggunakannya secara bijak. Tidak hanya meng-copy paste tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan kita dalam mencermati isi bacaan.

Intinya berbagai dampak dari pengaruh Google dalam dunia pendidikan masa kini harus dapat disikapi dengan arif dan bijak agar pelajar di masa kini dan masa mendatang dapat mengeluarkan segala bentuk pikirannya dalam mengerjakan tugas - tugas yang diberikan oleh guru maupun dosen serta tidak hanya selalu tergantung pada mesin pencari jawaban seperti Google.

NOTULEN DISKUSI

Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Tema : Pengaruh Internet

Tempat diskusi : Ruang Kuliah I.03. Teknik Informatika

Waktu diskusi : 11 Feb 2019 pukul 11.00

Moderator : Sheilla Novianti

Pembicara : Ghozali Anatola

Notulis : Indri Mega Sari

Jumlah peserta : 21 orang (daftar hadir terlampir)

Pokok – Pokok/Isi Materi :

- Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia.
- Google dianggap lebih efektif dan efisien karena menyediakan berbagai macam informasi.
- Keberadaan mesin pencari Google memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak disadari.

Pokok – Pokok Isi Tanggapan:

Pertanyaan : Apa dampak positif Google ?

Jawab: Dampak positifnya adalah kita dapat mencari segala informasi yang kita butuhkan dan juga dapat mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah.

Pertanyaan :

Apa dampak negatif Google ?

Jawab: Pelajar menjadi malas untuk membaca buku, mengurangi kemampuan Pelajar dalam menulis dan membaca, serta menginginkan segala sesuatunya tersedia tanpa bersusah payah.

Tanggapan:

Google memang memiliki dampak yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Selain memudahkan dalam proses kegiatan belajar mengajar, dari Google kita juga dapat mengetahui perkembangan zaman secara *up to date*. Akan tetapi Google juga memiliki dampak negatif yang dapat disalahgunakan oleh berbagai pihak. Untuk itu kita harus pandai – pandai menyikapi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan informasi di zaman modern ini.

Kesimpulan:

Sebagai pelajar alangkah bijaknya jika kita tidak memanfaatkannya secara membabi buta hanya meng-copy paste informasi dari Google tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi tersebut melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan dan kemauan kita dalam membaca.

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :.....

Kompetensi Dasar :.....

Indikator/Sub. KD :

.....

.....

.....

Kelompok:...../Kelas/...../Jur. Semester..... Th.
Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Pendahuluan: LBM/Perumusan masalah/Pembahasan				
2	Kajian teori				
3	Pemecahan masalah				
4	Sistematika pembahasan				
5	Bahasa dan etika penulisan Ilmiah				
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat tepat

2 = Tepat

3 = Kurang tepat

4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

5

2. Presentasi dan Diskusi

Hari/Tgl.

...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1.	1	Penyampaian ide pokok makalah (presentasi)			
2.	2	Penguasaan materi			
3.	3	Penggunaan media			
4.	4	Menjawab pertanyaan			
5.	5	Kerja sama kelompok dan etika diskusi			
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat baik

2 = Baik

3 = Kurang baik

4 = Tidak baik

$$N3 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PENILAIAN:

NIM. Nama..... Jur/Kls/Sm/TA:...../...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Sistematika penulisan				
2	Isi Kajian				
3	Menyimpulkan				
4	Kritik				
5	Saran				
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat tepat

2 = Tepat

3 = Kurang tepat

4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PANDUAN UJIAN SEMESTER

MATA KULIAH MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN

I. UJIAN TENGAH SEMESTER

LAPORAN RISET MINI STUDI KASUS

Sampul

Judul : sesuai RPS dan Kelompok

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi atau menyajikan:

- A. Latar belakang masalah
- B. Perumusan masalah,
- C. Tujuan dan kegunaan Penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini berisi atau menyajikan, sejumlah teori, konsep, peraturan yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Jenis dan Pendekatan Peneliti
- B. Data dan Sumber Data
- C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
- B. Temuan Penelitian; Paparan mengenai data dan temuan data yang diperoleh dalam penelitian.
- C. Analisis/pembahasan Hasil penelitian
 - 1. Aspek Teoritis
 - 2. Aspek Empiris
 - 3. Aspek Implikasi (Hasil).

BAB V PENUTUP

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi/saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- 1) Poster
- 2) Log Book Penelitian
- 3) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
Keterangan:
 - 4) Topik harus sesuai dengan tema (orientasi Madrasah)
 - 5) Cakupan dan setting dapat mengambil yang kecil tetapi dibahas secara mendalam;
 - 6) Laporan terdiri dari 15-20 halaman A-4, ketikan 1,5 spasi; *Times New Roman*
 - 7) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
 - 8) Laporan diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Nopember 2018). Sudah dalam bentuk Bundel

II. UJIAN AKHIR SEMESTER

JUDUL DITULIS DENGAN HURUF KAPITAL MAKSIMAL 12 KATA (Jelas dan mencerminkan isi (antara 5 s.d 12 kata) *Times New Roman 14, Tebal*)
Nama Penulis 1 (*Times New Roman 12, Tebal, tanpa gelar*)

Contoh :

Miftahur Rohman

STIT Bustanul Ulum Lampung Tengah, Lampung, Indonesia
miftahur.rohmaan@gmail.com

Abstract (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Abstract is written concisely and factually, includes the purpose of research, the method of research, the result and conclusion of research. Abstract is written in English and Indonesian language, in account between 150 – 200 words in one paragraph, font *Times New Roman 12, khusus inggris dicetak miring, (kanan kiri menjorok 1 cm)*.

Keywords: *Word 1; word 2; word 3; word 4; word 5.(antara 3 sampai 5 kata)*

Abstrak (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Abstrak ditulis secara ringkas dan faktual, meliputi tujuan penelitian, metode penelitian, hasil dan simpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, panjang abstrak berkisar antara 150 - 200 kata dalam satu paragraf, huruf *Times New Roman 12 (kanan kiri menjorok 1 cm)*.

Kata Kunci: *Kata 1; kata 2; kata 3; kata 4; kata 5.(antara 3 sampai 5 kata)*

Pendahuluan (*Times New Roman 12, Kapital dan ditebalkan*)

Pendahuluan ditulis huruf besar, jarak 1 spasi. Isi pendahuluan hendaknya mengandung latar belakang masalah; hipotesis (bila ada), tujuan dan metode penelitian; umumnya artikel tidak terlalu ekstensif, sekitar 2 halaman 1 spasi; pendahuluan mengacu pada beberapa pustaka yang menjadi landasan teori atau alasan penelitian. (*Times New Roman 12, 1,5 spasi*)

Pembahasan (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Pembahasan ditulis huruf besar pada awalnya, jarak 1 spasi dan ditebalkan. Sajian dalam pembahasan ditulis secara sistematis, hanya hasil data/informasi yang terkait dengan tujuan penelitian; sederhanakan tabel dan menggunakan tabel terbuka, dan gambar peta lebih difokuskan pada objek yang diteliti serta jangan terlalu besar ukuran filenya (diupayakan dalam format JPG); tabel dan gambar diberi nomor urut. Contoh penulisan tabel:

Tabel 3. Susunan Struktur Kurikulum Prodi PAI

No	Kelompok Mata Kuliah
1.	Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK)
2.	Matakuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK)
3.	Matakuliah Keahlian Berkarya (MKB)
4.	Matakuliah Perilaku Berkarya (MPB)
5.	Matakuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB)

Sumber: Said, 2005.

Penggunaan sub judul dalam pembahasan sesuai dengan keperluan pembahasan. Contoh:

1. **Bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - a. **Sub Bab 1**(*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - 1) **Sub-sub Bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - 2) **Sub-sub Bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - a) **Sub-sub bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - b) **Sub-sub bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Teknik pengutipan sumber rujukan menggunakan *bodynote/midle note* dengan mengikuti penulisan sebagai berikut: Said, Nur. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia* (Yogyakarta: Pilar Media, 2005) hlm 21; **ditulis**¹ (Said, 2005: 21)

Simpulan (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Simpulan merupakan intisari dari pembahasan dan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dengan bentuk diskriptif.

DAFTAR PUSTAKA

(*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Teknik penulisan daftar pustaka, menggunakan sistem sitasi *APA*, font *Times New Roman 12*. Lihat contoh berikut (selengkapnya bisa dilihat pada ketentuan teknis penulisan daftar pustaka):

Buku:

Said, Nur. 2005. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media.

Rahman, Fazlur. 1985. *Islam dan Moderrnity: An Intellectual Transformation*. Chicago: Chicago University.

Jurnal:

Dhofier, Zamakhsyari. 2002. Sekolah al-Qur'an dan Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Ulumul Qur'an*, Vol. III, No. 4: 20-35.

Wawancara

Susanti, Rini Dwi (Kaprodi), wawancara oleh Puspo Nugroho. Sekolah Tinggi Agama Negeri Islam Kudus. Tanggal 29 April 2016.

Catatan:

- Jurnal diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Junir 2019). Sudah dalam bentuk Jurnal. Sejumlah mahasiswa (sesuaia absen).
- Silahkan Kelas berinisiatif membuat Jurnal

Standar

Jurnal ITIBAR Kopertais Wilayah II Jabar Banten

<https://ojs.kopertais02.or.id/index.php/itibar/issue/archive>

¹ Said, Nur. 2005. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media, 21.

PORTOPOLIO

I. PORTOPOLIO INDIVIDU

Uraian	Cekclist
1. Catatan/Rekaman Kuliah	
2. Riset Mini	
3. Jurnal	
4. Poster	
5. RPS	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>	<p><u>CATATAN KULIAH</u></p> <p>Hari/Tgl :</p> <p>Materi Kuliah:</p> <p>Metode :</p> <p>Oleh :</p> <p>Ringkasan Materi :</p> <p>ttd. Bdg,</p> <p>Dosen, ttd. Mhs</p>	<p><u>UAS</u> Logo Judul</p> <p>.....</p> <p>Di.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Prodi..... Fak..... UIN..... TH.....</p>
--	---	--

II. PORTOPOLIO KELOMPOK

Uraian	Cekclist
1. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
2. Notula Diskusi	
3. Makalah yang didiskusikan...mak ke....	
4. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok 1. 2 dst Diskusi	
5. Makalah Sebelum didiskusikan...mak Rev ke....sd. ...ke.....	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Kelompok:..... SMT/Kelas..... Nama Mhs...../NIM... Nama Mhs...../NIM...</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>



PORTOFOLIO INDIVIDU

MATA KULIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM



Maula Nisa N.A

2190060054



Surya Pratama

2190060060



Fitria Zulfa

2190060050

Semester 2 Kelas Karyawan B

PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UIN SUNAN GUNUNG DJATI

BANDUNG

2020

Uraian ISI Fail PORTOFOLIO (PP)		Cekc
1.	Makalah Final Hasil Perbaikan Diskusi Webinar Tgl..... (dilengkapi dengan Poster yang di sampaikan pada waktu diskusi web tgl....)	√
2.	Notula Diskusi/berita acara Diskusi Webinar Tgl..... Dilengkapi dengan lembar masukan dari 7 kelompok (klp. 1-2-3-4-5-6-7-8) Yang dibacakan/disampaikan pada Diskusi Webinar Tgl.....	√
3.	Dokumen kelengkapan kegiatan/kebijakan Diskusi klp webinar (inf diskusi, inf jadwal undangan diskusi; dok admistrasi dan poto proses pelaksanaan diskusi dan sejenisnya. Koresepondensi sesuaikan dg tanggal informasi itu dibuat/diterima.	√
4.	Makalah yang didiskusikan maksudnya adalah makalah yang dikirim ke kelompok lain untuk direvisi/koreksi berati dokumen dalam PP ini yaitu dokumen kerja kelompok (1,2,3,4,5,6,7, 8) pada makalah anda yang dikirim dari:	√
	1.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	2.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	3.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	4.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	5.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	6.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	7.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	8.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
5.	Makalah Hasil Revisi/Masukan Dosen (makalah yg dibagikan kpd kelompok lain)	√
6.	Makalah Revisi/Masukan dosen (bukti frf dosen... tgl...)	√
7.	Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd. ...ke.....	√
8.	RPS/RPM lengkap	√

MAKALAH FINAL HASIL
PERBAIKAN DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

¹ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

D. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

1. Konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Proses perencanaan sumber daya manusia
4. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁴.

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

Menurut Nawawi⁶, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁷ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁸

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁹. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM¹⁰. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktivitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), 137- 139.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi¹¹. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategis dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien¹². Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor ketenaga kerjaan, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹³

¹¹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

¹² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka

pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan

¹⁴ Muzayannah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁶

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu

¹⁵ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

¹⁶ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:¹⁷

1. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

¹⁷ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

2. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

E. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

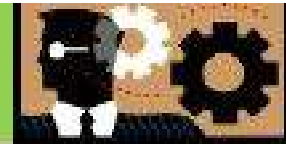
- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.



PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dikusun oleh:
Estempok I

Dian Firmansyah (2190060049) Harani (210069061) Zainal Asidim
(2190060664)



PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti sebuah perusahaan tentu memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Berdasarkan riset yang didapat oleh penulis terkait dengan kurangnya pemahaman mengenai lembaga pendidikan Islam terhadap perencanaan sumber daya manusia pendidikan, penulis memandang perlu untuk membahas masalah tentang permasalahan tersebut. Sebagai bentuk kontribusi dalam pemengajaran serta sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Rumusan Masalah

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
 2. Apa apakah komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
 3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
- Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

Tujuan

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

PEMBAHASAN

Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Yang dimaksud dengan konsep dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh organisasi termasuk lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan memantapkan kinerja dan kontribusi pegawai, memantapkan sumber daya kerja masa kini maupun masa depan, meningkatkan motivasi, keterampilan dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memenuhi kriteria yang sesuai, sehingga dapat bekerja/berprestasi kerja, minat, dan keterampilan proses jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain adanya persaingan bisnis, capaian perkembangan teknologi dan tingkat keberagaman masyarakat yang menimbulkan adanya perubahan lain, serta keberagaman sumber daya tenaga dengan tingkat literasi. Perencanaan perencanaan SDM adalah sebagai berikut: Mengetahui secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM. Mengumpulkan data dan informasi serta mengolahnya. Menetapkan beberapa alternatif. Memilih yang terbaik dan alternatif yang ada menjadi rencana. Mengformulasikan rencana seperti pada karyawan untuk direalisasikan.



Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

1. Tujuan
2. Perencanaan Organisasi
3. Penganggaran Sumber Daya Manusia
4. Perencanaan Jumlah dan Kualifikasi

Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Menumbuhkembangkan ketanggapan inovatif
2. Mendukung keberlanjutan energi hijau
3. Meningkatkan Kesadaran dan etika pada masalah sosial dan budaya
4. Meningkatkan relevansi SDM yang sesuai dengan karakteristik karakteristik unik organisasi
5. Meningkatkan perubahan lingkungan serta mengantisipasi perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi
6. Meningkatkan kesadaran mangk dalam tindakan

PENUTUP

Dalam penulisan ini, kami merasa bersyukur telah dapat diuji tentang penelitian dengan metode, grafik, serta dan tantangan yang kami dapatkan. Kami sangat berharap semoga artikel ini bermanfaat kepada. Untuk lebih lanjut bisa klik Di A. Kita Bisa. SDM. Sehingga pembaca dapat dapat manfaat dari penulisan ini.

Daftar Pustaka

- Perencanaan Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) (2012) Bandung, Vol. 10, 1 Jan 2012, 6.
- Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan, 2012 (2012) Ciamis, 10, 1, Desember 2012.
- Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012 (2012) Bandung, 2012.
- Manajemen Perencanaan dan Penganggaran Sumber Daya Manusia, 2012 (2012) Bandung, 2012.
- Manajemen Perencanaan dan Penganggaran Sumber Daya Manusia Pendidikan, 2012 (2012) Bandung, 2012.
- Manajemen Perencanaan dan Penganggaran Sumber Daya Manusia Pendidikan, 2012 (2012) Bandung, 2012.
- Manajemen Perencanaan dan Penganggaran Sumber Daya Manusia Pendidikan, 2012 (2012) Bandung, 2012.
- Manajemen Perencanaan dan Penganggaran Sumber Daya Manusia Pendidikan, 2012 (2012) Bandung, 2012.



NOTULA DISKUSI/BERITA
ACARA DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

NOTULA DISKUSI

Judul Diskusi PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA			
Tempat dan waktu Jumat, 26 Juni 2020			
Penyaji/Pembicara Dian Firmansyah			
Moderator Zainal Abidin			
Pembukaan <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukaan (Host) 2. Presentasi (Dian Firmansyah) 3. Sanggahan dari seluruh kelompok 4. Penutup (Host) 			
Penyajian Menjelaskan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan 2. Proses penentuan kompensasi 3. Prosedur dan proses promosi jabatan 4. Hubungan kompensasi dan promosi jabatan 			
Tanya Jawab			
Kesimpulan Sanggahan kelompok lain			
No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat		✓

	pada LBM tidak dimasukkan.		
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.	✓	
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

LEMBAR MASUKAN DARI 6 KELOMPOK

LEMBAR MASUKAN

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama (Kelompok 2)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numbering tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 bab II pendahuluan paragraf 5 sub numberingnya 1, 2, 3, dst karena setelahnya angka, maka harus diganti dengan a, b, c.		✓
3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasan sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Pada hlm 19 bab penutup terdapat penulisan huruf besar semua pada kesimpulan dan saran		✓
7	Pada hlm 4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	
8	Pada hlm 11 bab pembahasan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata “betapa” tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai dengan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 8 pada point tujuan sebaiknya ditambahkan pengantar.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Nursarah Apriani Putri, Iwan Wahyudin dan Evsha Maria Azqia
(Kelompok 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6. a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.	✓	
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". <i>Jurnal Pendidikan Islam</i> . 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan	✓	

	RPPS MSDM Pendidikan.		
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		✓
11	Pada hlm 4 bab Pembahasan Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.		✓
12	Pada hlm 5 bab Pembahasan Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.		✓
13	Pada hlm 5 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
14	Pada hlm 6 bab Pembahasan Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.		✓
15	Pada hlm 6 bab Pembahasan Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.		✓
16	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
17	Pada hlm 11 bab Pembahasan Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.		✓
18	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	
19	Pada hlm 12 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
20	Pada hlm 12 bab Pembahasan Sebaiknya ditambahkan dengan kesimpulan yang dibuat penulis	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	
3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓
4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus titik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓
10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tidak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	
11	Pada <i>foot note</i> huruf biasanya lebih kecil di bandingkan dengan isi paragraf engn menggunakan <i>Times new roman (size 10)</i> atau, <i>arial (size 9)</i> , atau <i>Thoma (size 9)</i>	✓	
12	Pada halaman 4 jika memakai <i>foot note</i> sebaiknya tidak memakai <i>body note</i>	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Syifa Fauziah dan Ujang Muhajir (Kelompok 5)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph yersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan	✓	

	pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!		
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Iwan Wahyudin, Nursarah Apriani Putri, Evsha (Kel 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan (Kel 6), Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang harus dibahas terdapat pada halaman ii		✓
2	Pendahuluan paragrafa 5 belum ada sumber dan kesalahan tata letak footnote terdapat pada halaman 1		✓
3	Pembahasan jarak atau spasi pada bab dan tema yang terlalu dekat, terdapat pada halaman 3		✓
4	Pembahasamn sub poin A kesalahan penulisan kaa “masuk” berada pada paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
5	Bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan kata “memiliki” paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
6	Bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
7	Pada bagian pendahuluan tidak menuliskan sumber yang diambil pada setiap paragrafnya, terdapat pada halaman 1	✓	
8	Pada pendahuluan konten dan isi pada point lhm belum mengekrucut seperti segitiga terbalik yang disampaikan dosen pengampu, terdapat pada halaman 1	✓	

9	Pendahuluan point B dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPS dan RPM MSDM Pendidikan, terdapat pada halaman 1	✓	
10	Pembahasan dalam point A pemakalah belum memaparkan rangkaian kalimat pembuka yang seharusnya ada pada konsep dasar, terdapat pada halaman 3	✓	
11	Pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai dengan buku panduan tesis, terdapat pada halaman 3	✓	
12	Setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret dan beruntun, terdapat pada halaman 12	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Feri Indra Irawan dan Susanah (Kelompok 7)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan</p> <p>Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan 	✓	

	f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teori dapat dibuat fleksibel.		
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan alinea ke 2 spasi yang digunakan oleh kutipan lebih dari satu baris mestinya 1 spasi sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
6	Pada hlm 6 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	

DOKUMEN KELENGKAPAN
KEGIATAN/KEBIJAKAN
DISKUSI KELOMPOK WEBINAR

DOKUMEN KELENGKAPAN / PENUNJANG KULIAH DARING

1. INFORMASI KULIAH DARING

**AGENDA DAN KONTRAK PERKULIAHAN
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN***

Peremuan ke-	Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/2020 Pengantar, RPS, Kontrak Mata Kuliah (3)	C/D/T
2	06/01/2020 Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	CENTRAAI Maklap
3	06/01/2020 Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	CENTRAAI Maklap
4	20/01/2020 Perencanaan SDM	Digital-1-Interq
5	27/01/2020 Rekrutmen & Seleksi Calon Pegawai	Digital-1-Interq
6	03/02/2020 Orientasi dan Penempatan Pegawai	Digital-1-Interq
7	20/02/2020 Libas Wafat Ins. Al-Munir	
8	27/02/2020 Debat dan Pengembangan Ilmu Paganal	Digital-1-Interq
9	24/03/2020 Ujian Tengah Semester (Paralel Mid Bias)	Tulis/Esays MII
10	31/03/2020 Libas Hari Buruh Nasional	
11	06/04/2020 Pelatihan Profesi Kerja	Digital-1-Interq
12	13/04/2020 Kompetensi dan Prilaku Jabatan	Digital-1-Interq
13	21/04/2020 Libas Kevanan Ins. Al-Munir SK. dan HR. Indah Fitri	
14	28/04/2020 Kemandirian dan Produktifitas Pegawai	Digital-1-Interq
15	05/05/2020 Ujian Akhir Semester (Paralel Akhir)	Tulis/Daring

Catatan:
*) Diupdate oleh Rabbah ITH S2D No. B. 190/01a (04/01/2020) dan 01/03/2020 Tgl 26 Maret 2020

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Peny:
1. Mengorganisir sumber daya manusia
2. Mengembangkan budaya organisasi
3. Menetapkan struktur organisasi
4. Menetapkan sistem komunikasi
5. Menetapkan sistem kepemimpinan
6. Menetapkan sistem pengembangan sumber daya manusia
7. Menetapkan sistem penilaian kinerja

Esai:
1. Mengapa penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang efektif?
2. Bagaimana cara memilih pemimpin yang efektif?
3. Apa saja tantangan yang dihadapi pemimpin yang efektif?
4. Bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut?

Referensi:
1. Robbins, Stephen P. (2003). *Manajemen Organisasi: Menjawab Tantangan Perubahan dan Inovasi*. Jakarta: PT. Prehallindo.
2. Robbins, Stephen P. (2003). *Manajemen Organisasi: Menjawab Tantangan Perubahan dan Inovasi*. Jakarta: PT. Prehallindo.
3. Robbins, Stephen P. (2003). *Manajemen Organisasi: Menjawab Tantangan Perubahan dan Inovasi*. Jakarta: PT. Prehallindo.

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

APRENSIASI DAN INSTRUKSI

Agenda:
1. Pengantar dan kontrak perkuliahan (06/01/2020 dan 27/01/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
2. Paradigma pengelolaan sumber daya manusia (06/01/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
3. Konsep dasar pengelolaan sumber daya manusia (06/01/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
4. Perencanaan sumber daya manusia (20/01/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
5. Rekrutmen dan seleksi calon pegawai (27/01/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
6. Orientasi dan penempatan pegawai (03/02/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
7. Libas Wafat Ins. Al-Munir (20/02/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
8. Debat dan pengembangan ilmu paganal (27/02/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
9. Ujian Tengah Semester (Paralel Mid Bias) (24/03/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
10. Libas Hari Buruh Nasional (31/03/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
11. Pelatihan Profesi Kerja (06/04/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
12. Kompetensi dan Prilaku Jabatan (13/04/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
13. Libas Kevanan Ins. Al-Munir SK. dan HR. Indah Fitri (21/04/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
14. Kemandirian dan Produktifitas Pegawai (28/04/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.
15. Ujian Akhir Semester (Paralel Akhir) (05/05/2020) pada pagi Digital-1-Interq dan program CENRAAI Maklap.

Bandung, 21 Maret 2020
H. A. Budiman



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Diberitahkannya kepada seluruh mahasiswa Ms A&B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa kuliah Lanjutan Pasca Libur Cuti lebaran Fhm 1441 H/2020 M. akan dimulai:

Hari/tanggal : Jum'at/05 Juni 2020
Kb. A : Jam 07:00 - 09:00
Kb. B : Jam 09:30 - 12:00
Melalui : WEBINAR ZOOM

ZOOM
ID :
(di. akan abadikan pada watermark resmi dari grup WA)

Mohon
: Kebijakan Diskusi Kelompok

Agar semua mahasiswa mempeertipkannya, terfaham hal-hal yang berkaitan dengan Diskusi Kelompok

Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PI Kelas

Banding, 2 Juni 2020
H. A. Budiman

2. INFORMASI DISKUSI KELOMPOK VIA ZOOM



PENGIRIMAN/PENGUMPULAN PORTOFOLIO INDIVIDU KELOMPOK
Dibentangkan kepada seluruh mahasiswa kl. A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa submit (Pengiriman/pengumpulan) Portofolio individu maupun kelompok, (untuk syarat UAS) akan dilakukan secara terbimbing pada:

Hari/tanggal : Jum'at/3 Juli 2020
Kls. A : Jam 07.00 – 09.30
Kls. B : Jam 09.30 – 12.00
Metode/bibing : WEBINAR ZOOM



ID: 88888888888888888888

(ID akan dibentangkan pada waktunya selanjutnya bertepatan dengan)

Materi : Submit Portofolio individu/kelompok perutupan perkuliahan

Agar semua mahasiswa mempersiapkannya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan Portofolio (lihat SOP & JURUS), Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PJ Kelas.

Bandung, 29 Juni 2020

H.A. Rusdiana

Catatan Syarat UAS: PF



3. INFO JADWAL UNDANGAN DISKUSI

DISKUSI VIA ZOOM TANGGAL 12 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 19 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 26 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Ditenggarakan oleh:
Kulompok 5, 2020 Universitas B.

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Rusdiana, S.Pd.

KELOMPOK PENYAJI

- Syifa Fauziah (219000042) Peneliti
- Ungah Mahalia (219000044) Moderator

KELOMPOK PENYANGGAH

- Silvia Rizkiyanti (219000040) Kelompok 1
- Nita Setia (219000040) Kelompok 2
- Hersyah Ananda Fandi (219000040) Kelompok 3
- Sugeng Rahma (219000040) Kelompok 4
- Siska Yohana (219000040) Kelompok 5
- Feni Indra (219000044) Kelompok 7

Jumat, 26 Juni 2020
Pukul 10.00 - 10.30

Hosted by:
Ungah Mahalia
08279340421

001 888 284 2123 Password : 8Ksmik

LIVE ZOOM

WIKIRANGGITA BELAJAR MANAJEMEN

KELOMPOK 6 MATA KULIAH MSDM
MEMPERSEMBAHKAN

DISKUSI KELOMPOK
KOMPENSASI DAN PODMUDI JABATAN

Syifa Fauziah (219000037) Subjebi Peneliti

Rizki Nurhafidha (219000037) Subjebi Moderator

Tin Pratiwi (219000037) Kelompok 1, Denny Akhira (219000037) Kelompok 2, Sarah Pratama (219000037) Kelompok 3, Isam Wahyu (219000037) Kelompok 4, Nurulita (219000037) Kelompok 5, Ajeng Pratiwi (219000037) Kelompok 6, Susanti (219000037) Kelompok 7

Jumat, 26 Juni 2020, Pukul 10.00-11.30
Melalui zoom
Meeting ID : 843 284 2123
pwd : 8Ksmik

DISKUSI KELOMPOK
KESIAHATAN DAN PRODUKTIVITAS PECAWI

Ditenggarakan oleh:
Kelompok 7

Mata Kuliah:
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Waktu Pelaksanaan:
Jum, 26, 10 Juni 2020
Pukul 11.00-11.30

001 888 284 2123 Password : 8Ksmik

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Rusdiana, S.Pd.

Kelompok Penyaji

- Peneliti: Susanti (219000040)
- Moderator: Feni Indra Irawan (219000044)

Kelompok Penyangga

- Kelompok 1: Nurulita (219000040)
- Kelompok 2: Nita Setia (219000040)
- Kelompok 3: Denny Akhira (219000040)
- Kelompok 4: Denny Akhira (219000040)
- Kelompok 5: Syifa Fauziah (219000040)
- Kelompok 6: Rizki Nurhafidha (219000040)

POTO PROSES PELAKSANAAN DISKUSI VIA ZOOM



**MAKALAH DISKUSI
YANG DIKOMENTARI
OLEH KELOMPOK 1, 2,
3, 4, 5, DAN 7
DILENGKAPI DENGAN
BERITA ACARA**

KOMENTAR KELOMPOK 1**(Dian Firmansyah, Zainal Abidin dan hartati)****PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN****MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



**PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termaksud didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.¹

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ²

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:³

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

¹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

² A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

³ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁴

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁵ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁶ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang

⁴ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁵ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁷

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

⁷ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁸ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja (*"merit"*) untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁹

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, April 2018), 194.

⁹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :¹⁰

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.’
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:¹¹

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

¹⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

¹¹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ¹²

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

¹² Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ¹³

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:¹⁴

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

¹³ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

¹⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:¹⁵

a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

¹⁵ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :¹⁶

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.¹⁷

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

¹⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

¹⁷ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:¹⁸

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

¹⁸ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhartikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan mempukuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Zen Abidin, Hartati dan Dian Firmansyah

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada LBM tidak dimasukkan.		✓
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi	✓	

	kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.		
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 2
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.¹⁹

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain:²⁰

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:²¹

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

¹⁹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

²⁰ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

²¹ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.²²

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.²³ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :²⁴ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

²² Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

²³ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

²⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :²⁵

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

²⁵ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:²⁶ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja (*"merit"*) untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:²⁷

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

²⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publiser, April 2018), 194.

²⁷ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :²⁸

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:²⁹

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

²⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

²⁹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ³⁰

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

³⁰ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ³¹

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:³²

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

³¹ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", Al Mashaf, 1:2 (Juli 2016), 235.

³² Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu.³³

a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

³³ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :³⁴

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.³⁵

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

³⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

³⁵ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:³⁶

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

³⁶ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa, dan Surya Pratama

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas KaryawanB

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada LBM tidak dimasukkan.		✓
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓

12	Pada halaman 12 setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.	✓	
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 3
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.³⁷

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ³⁸

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:³⁹

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

³⁷ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

³⁸ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

³⁹ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁴⁰

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁴¹ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁴² 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁴⁰ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁴¹ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁴² Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁴³

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁴³ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁴⁴ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁴⁵

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁴⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publiser, April 2018), 194.

⁴⁵ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :⁴⁶

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:⁴⁷

- e. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

⁴⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

⁴⁷ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- f. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- g. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- h. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ⁴⁸

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

⁴⁸ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁴⁹

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiapan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:⁵⁰

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

⁴⁹ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", Al Mashaf, 1:2 (Juli 2016), 235.

⁵⁰ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu.⁵¹

- a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

- b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

⁵¹ Jekson Simion D. Animun, dkk., "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :⁵²

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.⁵³

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

⁵² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

⁵³ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:⁵⁴

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

⁵⁴ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Iwan Wahyudin, Nursarah Apriani Putri, Evsha (Kel 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan (Kel 6), Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang harus dibahas terdapat pada halaman ii		✓
2	Pendahuluan paragrafa 5 belum ada sumber dan kesalahan tata letak footnote terdapat pada halaman 1		✓
3	Pembahasan jarak atau spasti pada bab dan tema yang terlalu dekat, terdapat pada halaman 3		✓
4	Pembahasamn sub poin A kesalahan penulisan kaa “masuk” berada pada paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
5	Bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan kata “memiliki” paragraf 1 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
6	Bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3, terdapat pada halaman 5		✓
7	Pada bagian pendahuluan tidak menuliskan sumber yang diambil pada setiap paragrafnya, terdapat pada halaman 1	✓	
8	Pada pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga terbalik yang disampaikan dosen pengampu, terdapat pada halaman 1	✓	
9	Pendahuluan point B dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPS dan RPM MSDM Pendidikan, terdapat pada halaman 1	✓	
10	Pembahasan dalam point A pemakalah belum memaparkan rangkaian kalimat pembuka yang seharusnya ada pada konsep dasar, terdapat pada halaman 3	✓	
11	Pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis, terdapat pada halaman 3	✓	
12	Setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan	✓	

	tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret dan beruntun, terdapat pada halaman 12		
--	---	--	--

KOMENTAR KELOMPOK 4
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.⁵⁵

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ⁵⁶

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:⁵⁷

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

⁵⁵ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

⁵⁶ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

⁵⁷ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁵⁸

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁵⁹ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁶⁰ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁵⁸ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁵⁹ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁶⁰ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁶¹

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁶¹ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁶² (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja (*"merit"*) untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁶³

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁶² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zipatama Publisers, April 2018), 194.

⁶³ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :⁶⁴

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.’
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:⁶⁵

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

⁶⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

⁶⁵ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ⁶⁶

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

⁶⁶ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mnagement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁶⁷

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:⁶⁸

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

⁶⁷ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

⁶⁸ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu.⁶⁹

a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

⁶⁹ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :⁷⁰

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.⁷¹

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan mempukuat loyalitas pada organisasi.

⁷⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

⁷¹ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:⁷²

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

⁷² Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publiser.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh

Kelompok 4 : Saepul Kudus (2190060058) dan Imroatus Sholihah (2190060052)

Judul Makalah : Pemberian Kompensasi Dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hal 3 dibawah pembahasan kurang enter 1 kali karna terlalu dekat jaraknya		✓
2	Paha hal 5 footnote 8 baris footnotenya tidak sejajar. Di ctrl+J		✓
3	Pada hal cover pada kata “Manajemen Sumberdaya Manusia” sebaiknya denter kebawah		✓
4	Pada hal cover kata “Makalah” diatas Pemberian Kompensasi Dan Promosi Jabatan		✓
5	Paha hal 6 footnote 11 hanya terdapat satu tanda koma atas (’)		✓
6	Pada hal 8 poin C no 1 penulisan syarat-syarat kurang tepat (kelebihan huruf a)	✓	
7	Pada latar belakang masalah dicantumkan sumber	✓	
8	Pada hal 11 nomor 2 terdapat kesalahan penulisan “Mempertahankan”	✓	
9	Pada hal 12 nomor 5 terdapat kesalahan penulisan “Mempertahankan”	✓	
10	Pada hal 11 nomor 1 terdapat kesalahan penulisan “Kompensasi”	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 5
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.⁷³

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain:⁷⁴

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

D. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:⁷⁵

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

⁷³ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

⁷⁴ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

⁷⁵ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

6. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁷⁶

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁷⁷ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁷⁸ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁷⁶ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁷⁷ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁷⁸ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

7. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁷⁹

- h. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - i. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - j. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - k. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - l. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - m. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - n. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁷⁹ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

8. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁸⁰ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("*merit*") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu.⁸¹

d. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁸⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zipatama Publiser, April 2018), 194.

⁸¹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

e. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

f. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

9. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :⁸²

- i. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.’
- j. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- k. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- l. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- m. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- n. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- o. Mempermudah recruitment
- p. Memperbaiki status karyawan

10. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:⁸³

- e. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

⁸² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

⁸³ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi, 6.

- f. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- g. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- h. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

F. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ⁸⁴

- 6. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
- 7. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
- 8. Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
- 9. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

⁸⁴ Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

10. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁸⁵

7. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
8. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
9. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
10. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
11. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
12. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

G. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

3. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:⁸⁶

- e. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

⁸⁵ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

⁸⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- f. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- g. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- h. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:⁸⁷

c. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

d. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 4) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 5) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 6) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

4. Prosedur Promosi

⁸⁷ Jekson Simion D. Animun, dkk., “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :⁸⁸

- d. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- e. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- f. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

H. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.⁸⁹

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

⁸⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

⁸⁹ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:⁹⁰

7. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

8. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

9. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

10. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

⁹⁰ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

11. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

12. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

D. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Ujang Muhajir, Syifa Fauziah

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan, Kelompok 6, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penuliah sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada lhm tidak dimasukkan.	✓	
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lhm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahkan	✓	

	point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.		
--	---	--	--

KOMENTAR KELOMPOK 7
PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Maksud dan Tujuan.....	2
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	3
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan.....	8
D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	15
B. Saran.....	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

C. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.⁹¹

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ⁹²

5. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
6. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
7. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
8. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

D. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:⁹³

5. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
6. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
7. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
8. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

⁹¹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

⁹² A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

⁹³ A.Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 19

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

6. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁹⁴

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁹⁵ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁹⁶ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan

⁹⁴ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁹⁵ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁹⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

7. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁹⁷

- h. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - i. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - j. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - k. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - l. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
 - m. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - n. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai

⁹⁷ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber*, 73.

dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

8. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁹⁸ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja (*"merit"*) untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁹⁹

d. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁹⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publiser, April 2018), 194.

⁹⁹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

e. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

f. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

9. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :¹⁰⁰

- i. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- j. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- k. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- l. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- m. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- n. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- o. Mempermudah recruitment
- p. Memperbaiki status karyawan

10. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:¹⁰¹

- i. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

¹⁰⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 197.

¹⁰¹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- j. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- k. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- l. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

F. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ¹⁰²

- 6. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
- 7. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
- 8. Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
- 9. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu

¹⁰² Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 1:2 (Februari 2017), 238

metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

10. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ¹⁰³

7. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
8. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
9. Kesiapan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
10. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
11. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
12. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

G. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

3. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:¹⁰⁴

- e. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

¹⁰³ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", *Al Mashaf*, 1:2 (Juli 2016), 235.

¹⁰⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

- f. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- g. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- h. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:¹⁰⁵

c. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

d. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 4) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 5) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 6) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

4. Prosedur Promosi

¹⁰⁵ Jekson Simion D. Animun, dkk., "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", *Jurnal EMBA*, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :¹⁰⁶

- d. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- e. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- f. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

H. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.¹⁰⁷

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

¹⁰⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

¹⁰⁷ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:¹⁰⁸

7. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

8. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

9. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

10. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

¹⁰⁸ Lilis Sulastris, *Sumber Daya Manusia Strategik* (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

11. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

12. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

D. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta” *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Publiser.
- Tinneke Evie, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s)*, 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, *Journal of Business Administration*, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

Dibuat oleh : Kel 7

Nama Mahasiswa : FERI INDRA (2190060049) DAN SUSANAH (2190060061)

Judul Makalah : PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN (KEL 6)

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar isi seharusnya 2 spasi ke bawah		✓
2	LBM tidak memperlihatkan adanya masalah atau kesenjangan	✓	
3	Rumusan masalah harus menggunakan kata baku seperti bagaimanakah, ditemukan pada hal 2	✓	
4	Ruang kosong atau indensi seharusnya 6 dimuali pada ketukan ke 7 terdapat pada hal 6		✓
5	Pada halaman 5 ruang kosong atau indensi sepuluh ketukan seharusnya 6		✓
6	Pada halaman berikutnya juga sama indensi lebih dari 6		✓
7	Simpulan tidak memperlihatkan adanya jawaban atas rumusan masalah	✓	
8	Ruang kosong ditemukan 12 ketukan ditemukan pada hal 10		✓

Bandung, 28 Mei 2020

Pemeriksa

Feri Indra/

Susanah

MAKALAH HASIL
REVISI/MASUKAN DOSEN
(makalah yang yang dibagikan
kepada kelompok lain)

Makalah
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.



Disusun oleh :
Kelompok 1
Dian Firmansyah
2190060049
Hartati
2190060051
Zainal Abidin
2190060065

PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillah rabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 11 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	5
2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	7
4. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	8
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	9
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	10
D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	11
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	9
B. Saran	13
Daftar Pustaka.....	13

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Siagaan sebagaimana dikutip oleh Ambar mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.¹ Perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar akan menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

¹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

Banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam seperti madrasah terkait dengan sumber daya manusia didasari oleh lemahnya perencanaan sumber daya manusia. Kelemahan dalam perencanaan sumber daya manusia menjadikan madrasah atau pondok pesantren menghadapi permasalahan besar terkait dengan pegawai, seperti guru dan tenaga kependidikan. Kekurangan atau kelebihan guru, guru yang tidak memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pendidik menjadi contoh dari lemahnya sistem perencanaan sumber daya manusia.

Berdasarkan realita yang didapati oleh penulis terkait dengan kurangnya pemahaman pengelola lembaga pendidikan Islam terhadap perencanaan sumber daya manusia pendidikan, penulis berupaya untuk menyajikan makalah terkait dengan perencanaan sumber daya manusia. Penulis menilai perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang baik akan menghasilkan tenaga ahli yang dapat bekerja dengan tepat sesuai dengan harapan lembaga pendidikan Islam.

Pemahaman terhadap perencanaan sumber daya manusia pendidikan merupakan aspek penting yang harus dipahami oleh pengelola lembaga pendidikan Islam. Melihat pentingnya masalah perencanaan sumber daya manusia pendidikan, penulis memandang perlu untuk menyusun makalah tentang permasalahan tersebut.. Sebagai bentuk kontribusi dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh organisasi termasuk lembaga pendidikan. Para ahli pun telah mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia dengan pengertian yang berbeda-beda.

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah

proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.³

Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁴ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

Menurut Nawawi sebagaimana dikutip oleh Endah perencanaan adalah sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang didalamnya meliputi upaya pencocokkan SDM internal dan eksternal dengan lowonganlowongan pekerjaan yang diperkirakan akan dibutuhkan.⁵

Rizki menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan satu paket kegiatan sumber daya manusia yang terdiri dari analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi yang harus mampu menghindari kekeliruan dalam bentuk mempekerjakan pekerja yang seharusnya ditolak atau sebaliknya.⁶

³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 147.

⁵ Endah Winarti, Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan, *Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018*, 5.

⁶ Rizki Trisna Firman Haqiqi, Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Permata Bahari Mali Indonesia, *Jurnal Manajemen Bisnis Volume 7 No. 01 April 2017*, 58

Tisnawati Sule dan Kurniawan sebagaimana dikutip Rozalinda menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan strategis agar dapat memelihara kualifikasi SDM yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.⁷

Dalam organisasi, perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah strategi pengembangan kontribusi sumber daya manusia pada organisasi agar mencapai kesuksesan. Sumber daya berkualitas yang dimiliki organisasi akan berdampak pada peningkatan kemampuan berkompetisi organisasi⁸.

2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan sebagai berikut:⁹

- a. menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan,
- b. menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya,
- c. menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas,
- d. mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat,
- e. menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan,

⁷ Rozalinda, Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, Volume 1, No 1 Januari-Juni 2016, 109.

⁸

⁹ Hasnadi, Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan, *BIDAYAH: Volume 10, No. 2, Desember 2019*, 3.

- f. menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan dan,
- g. menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sondang P. Siagian sebagaimana dikutip oleh Fahmiah Aqilah menyebutkan enam manfaat perencanaan sumber daya manusia secara mantap. Manfaat tersebut, yaitu:¹⁰

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Berarti perencanaan sumber daya manusia perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini tentu dapat terwujud melalui adanya penyesuaian - penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- c. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenaga - kerjaan yang diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja.

¹⁰ Fahmiah Akilah, Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan, *Didaktika Jurnal Kependidikan, Jurusan Tarbiyah STAIN Watampone, Vol 1 No. 1 Juni 2017*, 5.

- e. Penelitian sebagai kegiatan pendahuluan akan menimbulkan pemahaman mengenai pemakaian tenaga kerja dan jumlah pencari kerja yang akan memberikan pemahaman kepada organisasi untuk membuat rencana yang sesuai dengan situasi tersebut.
- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

4. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹¹

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

c. Kepentingan Nasional

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹²

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya.

¹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

2. Prosedur perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹³

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

¹³ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Voume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁴

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

¹⁴ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

**BAB III
PENUTUP**

A. Kesimpulan

Perencanaan sumber daya manusia sangat diperlukan demi terwujudnya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan

sumber daya manusia merupakan sebuah proses mempersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

B. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- Fahmiah Akilah, Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan, *Didaktika Jurnal Kependidikan, Jurusan Tarbiyah STAIN Watampone, Vol 1 No. 1 Juni 2017, 5.*
- Hasnadi, Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan, *BIDAYAH: Volume 10, No. 2, Desember 2019.*
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Rosda, 2017.
- Rizal, Zef. Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Voume 3 No 1 Mei, 2018.*
- Rozalinda, Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, Volume 1, No 1 Januari-Juni 2016.*
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Trisna Firman Haqiqi, Rizki, Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Permata Bahari Mali Indonesia, *Jurnal Manajemen Bisnis* Volume 7 No. 01 April 2017.
- Winarti, Endah. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan, *Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018.*

MAKALAH REVISI
MASUKAN DOSEN
(BUKTI FARAF
DOSEN TANGGAL 6
JUNI 2020

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :
Kelompok 1
Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

¹ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

D. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

1. Konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Proses perencanaan sumber daya manusia
4. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁴.

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

Menurut Nawawi⁶, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁷ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁸

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memnuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁹. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM¹⁰. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), 137- 139.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan padatantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi¹¹. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien¹². Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹³

¹¹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

¹² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka

pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan

¹⁴ Muzayannah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah* , 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁶

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu

¹⁵ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

¹⁶ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:¹⁷

1. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

¹⁷ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

2. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

E. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.

Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.

Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)

Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),

Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).

Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Voume 3 No 1 Mei, 2018.

Ronald W. Rebores. *Human resources Administration in Education: A*


2020.0

1

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Disusun oleh
Kelompok 1
Dian Firmansyah
2190060049
Hartati
2190060051
Zainal Abidin
2190060065

1. Ist Bone
2. Pntn
3. Pntn
4. Pntn
5. Pntn

13/5/2020



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

on Y12
AI camera

MAKALAH
SEBELUM
DIDISKUSIKAN
MAKALAH KE 1 SD.
MAKALAH KE .4

MAKALAH
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan

standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:²

1. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
4. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³

1. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
2. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
3. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

D. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

1. Konsep perencanaan sumber daya manusia
2. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
3. Proses perencanaan sumber daya manusia

¹ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

² A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

4. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁴.

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi⁶, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁷ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁸

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁹. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana stratejik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM¹⁰. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi¹¹. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien¹². Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

¹¹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

¹² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

B. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:¹³

1. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

3. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengaudit sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengaudit sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengaudit lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengaudit lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

C. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

¹⁴ Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

D. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:¹⁶

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

¹⁵ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

¹⁶ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

4. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:¹⁷

1. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

2. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

¹⁷ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

E. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

MAKALAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :
Kelompok 1
Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020**

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

F. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan

standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan¹⁸

G. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:¹⁹

5. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
6. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
7. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
8. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

H. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:²⁰

5. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
6. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
7. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
8. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

I. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

5. Konsep perencanaan sumber daya manusia
6. Komponen-kompnen perencanaan sumber daya manusia
7. Proses perencanaan sumber daya manusia

¹⁸ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

¹⁹ A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

²⁰ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

8. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi²¹.

3. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara²² mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi²³, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar²⁴ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia

²¹ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

²² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

²³ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

²⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

4. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:²⁵

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

²⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing²⁶. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana stratejik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM²⁷. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi²⁸. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien²⁹. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik

²⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

²⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

²⁸ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

²⁹ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

F. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:³⁰

5. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

6. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

7. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program

³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengaudit sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

8. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengaudit sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengaudit lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengaudit lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

G. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:³¹

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - d. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - e. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - f. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - d. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - e. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

³¹ Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- f. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:³²

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

H. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:³³

7. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

8. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

³² Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

³³ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

9. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

10. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

11. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

12. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:³⁴

3. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

4. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

³⁴ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

BAB III

PENUTUP

B. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

J. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

MAKALAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020**

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

K. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan

standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan³⁵

L. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:³⁶

9. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
10. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
11. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
12. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

M. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:³⁷

9. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
10. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.
11. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
12. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

N. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

9. Konsep perencanaan sumber daya manusia
10. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia
11. Proses perencanaan sumber daya manusia

³⁵ Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

³⁶ A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

³⁷ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

12. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

I. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi³⁸.

5. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara³⁹ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi⁴⁰, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁴¹ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia

³⁸ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁴⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁴¹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

6. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁴²

a. **Kepentingan Individu.**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. **Kepentingan Organisasi**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. **Kepentingan Nasional**

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

⁴² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁴³. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana stratejik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM⁴⁴. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi⁴⁵. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien⁴⁶. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik

⁴³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

⁴⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

⁴⁵ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

⁴⁶ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

J. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁴⁷

9. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

10. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

11. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditian sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

12. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditian sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditian lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditian lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

K. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:⁴⁸

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - g. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - h. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - i. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - g. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - h. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

⁴⁸ Muzayyanah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah*, 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- i. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:⁴⁹

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

L. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:⁵⁰

13. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

14. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

⁴⁹ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

⁵⁰ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

15. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

16. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

17. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

18. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:⁵¹

5. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

6. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

⁵¹Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

O. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

MAKALAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun Sebagai Salah Satu Tugas Kelompok

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Disusun oleh :

Kelompok 1

Dian Firmansyah

2190060049

Hartati

2190060051

Zainal Abidin

2190060065



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2020**

Kata Pengantar

Alhamdulillahirabbil alamin. Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam yang telah melimpahkan segala nikmat dan anugerahNya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas kelompok ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada nabi Muhammad sebagai nabi terakhir yang diutus untuk mengajak manusia ke jalan yang lurus, kepada keluarganya, sahabatnya, serta orang-orang yang mengikuti ajaran Beliau sampai hari kiamat.

Penyelesaian makalah ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang senantiasa mendoakan kebaikan untuk penulis. Ucapkan terima kasih pula untuk Dosen mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Bapak Dr A. Rusdiana, MM yang telah memebrikan arahan yang terbaik dalam penyusunan makalah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga makalah ini bermanfaat bagi pembaca dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga pendidikan yang dikelola.

Bandung, 13 Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Y

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penulisan	2
D. Manfaat Penulisan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
A. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia	3
B. Komponen-komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia	5
C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	6
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III PENUTUP.....	9
A. Kesimpulan	10
B. Saran	10
Daftar Pustaka.....	

BAB I

PENDAHULUAN

P. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi seperti instansi pendidikan harus memiliki perencanaan untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan. Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi dalam setiap langkah kegiatan yang dilaksanakan, sehingga aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dapat terarah

Sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi yang membutuhkan perencanaan yang baik adalah Sumber Daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan sebagai salah pedoman yang mengarahkan proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan peningkatan kualitas diri pegawai yang beraktifitas dalam sebuah organisasi.

Organisasi yang tidak melakukan perencanaan sumber daya manusia akan mengalami banyak permasalahan. Seperti kuantitas sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau tidak adanya peningkatan kualitas tenaga kerja di sebuah organisasi.

Sebuah organisasi tidak ubahnya merupakan institusi yang melakukan perencanaan segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, supaya dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana SDM juga menjadi bagian penting di dalamnya.

Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistik dan mendekati kenyataan. Rencana kebutuhan SDM inilah yang selanjutnya memberikan pedoman mulai dari proses

pengadaan, penempatan, pengembangan hingga evaluasi. Perencanaan kebutuhan SDM menyangkut batasan kuantitas maupun kualitas.

Batasan kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah SDM yang diperlukan dalam suatu kurun waktu tertentu. Jumlah kebutuhan ini selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan, promosi, mutasi, maupun penempatan. Sedangkan batasan kualitas merupakan standar minimal kualitas SDM yang diperlukan. Sehingga harus menjadi pertimbangan dalam persyaratan rekrutmen, promosi, mutasi maupun penempatan⁵²

Q. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami paparkan di atas, maka kami menyusun rumusan masalah sebagai berikut:⁵³

13. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia?
14. Apa sajakah komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia?
15. Bagaimana Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia?
16. Apakah tantangan-tantangan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?

R. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas kami menyusun tujuan penulisan sebagai berikut:⁵⁴

13. Mengetahui konsep perencanaan sumber daya Manusia.
14. Mengetahui komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia.

⁵² Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media, 145.

⁵³ A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019), 17.

⁵⁴ Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17.

15. Mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.
16. Mengetahui tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

S. Manfaat Penulisan

Melalui penulisan makalah ini penulis dan pembaca dapat mengetahui:

13. Konsep perencanaan sumber daya manusia
14. Komponen-kompnen perencanaan sumber daya manusia
15. Proses perencanaan sumber daya manusia
16. Tantangan-tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia

BAB II PEMBAHASAN

M. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan sdm, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungna antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi⁵⁵.

⁵⁵ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), 79.

7. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew E. Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵⁶ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Nawawi⁵⁷, perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Sementara menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Ambar⁵⁸ mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

8. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁵⁹

a. Kepentingan Individu.

⁵⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017), 4.

⁵⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), 12.

⁵⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018), 147.

⁵⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu pegawai. Karena dapat membantu meningkatkan potensinya dan kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karir.

b. Kepentingan Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

c. Kepentingan Nasional

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan, seperti ekonomi nasional

maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing⁶⁰. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM⁶¹. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan juga berpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan padatanangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedamayanti¹⁷ mengemukakan faktor Winarti Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni) 2018 | 10 organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkerjakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi⁶². Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi

⁶⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada university Press, 2005), 137- 139.

⁶¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 63.

⁶² Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien⁶³. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor tenaga kerja, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

N. Komponen-komponen perencanaan sumber daya manusia

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁶⁴

13. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.

14. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi

⁶³ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education*, 38.

⁶⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 5.

menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi.

15. Pengauditan Sumber Daya Manusia

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara formal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyukuhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain kualitas kekuatan kerja, penelitian kualitas, daftar kemampuan (*skill*), turnover, dan perubahan intern.

16. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.

O. Proses dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip Muzayyanah adalah sebagai berikut:⁶⁵

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - j. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - k. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.

⁶⁵ Muzayannah Jabani, "Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi", *Jurnal Muamalah* , 1 : 314 ((Juni 2015) : 5.

- i. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Kegiatan perencanaan SDM
 - j. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:
 - 1) Filsafat perusahaan,
 - 2) Laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis,
 - 3) Tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan
 - 4) Hasil analisis SWOT perusahaan.
 - k. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.
 - l. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2. Prosedur Perencanaan SDM

Prosedur perencanaan SDM adalah sebagai berikut:⁶⁶

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

P. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, beberapa kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh organisasi, antara lain:⁶⁷

19. Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Setiap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena kemungkinan akan ditiru oleh lainnya. Untuk itu merupakan tantangan bagi perspektif SDM untuk membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

20. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

⁶⁶ Zef Rizal, Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 3 No 1 Mei, 2018, 70.

⁶⁷ Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170-172.

Penyusunan strategi-strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis maupun organisasi merupakan tantangan karena: 1). Manajemen puncak tidak selalu mampu mengungkapkan secara jernih apa strategi yang disusun, 2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi organisasi,

21. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian.

Beberapa manajer mencurahkan pada sebagian besar perhatian pada masalah-masalah yang mendesak, kurang memfokuskan pada perspektif jangka panjang. Maka tantangan dalam perencanaan SDM adalah bagaimana mengajak/memancing orang-orang supaya melihat kembali secara keseluruhan.

22. Menyusun Strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

23. Menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

24. Menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Di antara tantangan lain yang dihadapi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia adalah.⁶⁸

7. Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

8. Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

⁶⁸ Muzayannah Jabani, *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia*, 7-8.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

BAB III

PENUTUP

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Perencanaan sumber daya manusia, maka makalah ini dapat diambil kesimpulan. Pertama, konsep dasar perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kedua, komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah; 1) tujuan, 2) perencanaan organisasi, 3) pengauditan sumber daya manusia, dan 4) peramalan sumber daya manusia.

Ketiga, proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal perusahaan seperti adanya pegawai yang memasuki batas usia pensiun. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan.

Keempat, proses perencanaan sumber daya manusia organisasi berpotensi untuk menghadapi tantangan-tantangan berikut ini; 1) mempertahankan keunggulan kompetitif, 2) mendukung keseluruhan strategi bisnis, 3) menghindari Konsentrasi Berlebihan pada masalah-masalah harian, 4) menyusun strateg-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi, 5) menanggulangi perubahan lingkungan serta mengakomodasikan perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, 6) menerjemahkan rencana strategik dalam tindakan, 7) menyita komitmen manajemen, dan 8) mengakomodasikan perubahan-perubahan.

T. Saran

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang sesuai baik secara kuantitas maupun kualitas, hendaknya organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk merencanakan sumber daya manusia secara baik.

Daftar Pustaka

- A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019),
- Ambar teguh sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen sumber daya manusia, pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi public*, Gava Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2017).
- Jabani, Muzayannah. *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Muamalah: Volume V, No 1 Juni, 2015.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.

- Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* Bandung: Universitas Islam Sunan Gunung Djati, 2019.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2018.
- Nata, Abuddin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001),
- Nawawi, Hadari *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005).
- Rizal, Zef. *Pengaruh Perencanaan dan Peramalan Membangun Komitmen Karyawan pada PT PT. BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Voume 3 No 1 Mei, 2018.
- Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, 38.

**RPS/RPM
LENGKAP**

**RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)
SEMESTER GENAP TA 2019/2020**

**MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBERDAYA
MANUSIA**

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PRORGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2019**



A. IDENTITAS

1. Nama Matakuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Kode Matakuliah : KU-20120-S2
3. Semester/SKS : II (dua)/3 SKS
4. Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
5. Jenis Mata Kuliah : Kompetensi Utam
6. Prasyarat....*) : Pengantar Manajemen
7. Dosen/Tim Dosen : Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd./Dr. H. A. Rusdiana, MM

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH

Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman dan wawasan luas tentang konsep-konsep manajemen sumber daya manusia yang dapat digunakan dalam menganalisis dan mengatasi masalah-masalah aktual sumber daya manusia sebagai upaya mencapai produktivitas SDM yang optimal.

C. DESKRIPSI MATA KULIAH

Matakuliah Manajemen Perkantoran merupakan mata kuliah wajib tempuh bagi mahasiswa program Studi Manajemen Pendidikan, yang berbobot 2 SKS. Mata kuliah ini membahas Sosialisasi kebijakan pelaksanaan perkuliahan dan silabus mata kuliah Overview kerangka dan konsep dasar MSDM Fungsi-fungsi Manajemen SDM: Fungsi Manajerial Fungsi Operatif Fungsi Pengadaan SDM: Pentingnya pengadaan SDM Pendekatan dalam pengadaan SDM Fungsi Pengadaan SDM: Analisis jabatan dan analisis kebutuhan SDM Rekrutmen Fungsi Pengadaan SDM: Seleksi Orientasi (induksi) Penempatan Fungsi Pengembangan: Pentingnya pengembangan Tujuan pengembangan Model pengembangan Fungsi Pengembangan: Pengukuran kinerja Aspek pengembangan: Knowledge dan skills Produktivitas SDM Fungsi kompensasi: Pentingnya kompensasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi Fungsi kompensasi: Bentuk dan jenis-jenis kompensasi Sistem kompensasi Fungsi Integrasi: Motivasi Kepemimpinan Fungsi Integrasi: Koordinasi Manajemen konflik Budaya kerja Fungsi Perawatan: Kesehatan dan keselamatan kerja Komunikasi Fungsi Perawatan: Program kesejahteraan SDM Retensi Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja: Alasan pemutusan hubungan kerja Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi dan individu

D. Pendekatan Pembelajaran

Metode : Ceramah, diskusi, studi kasus, kunjungan lapangan, dosen tamu, inkuiri.

Tugas : Makalah, dan Laporan

Media : OHP, LCD, Papan tulis, dan Makalah studi kasus

E. Evaluasi Hasil Belajar Mahasiswa

1. Ujian Tengah Semester (UTS)
2. Ujian Akhir Semester (UAS)
3. Tugas Latihan Soal-Soal
4. Teknik Penilaian
Nilai Tugas : 25 %
Nilai UTS : 35 %
Nilai UAS : 45 %
5. Kriteria Penilaian
80 – 100 = A
70 – 79 = B
60 – 69 = C
< 60 = D

F. RENCANA PEMBELAJARAN

Prt Mg Ke-	Pokok Kajian Materi	Kemampuan Akhir yang diharapkan	Materi Ajar	Bentuk Perkuliahan		W a k t u	Penilaian		R e f e r e n s
				Strat/Metode/media sumber belajar	Aktifitas Mahasiswa		Bentuk/tek/Kriteria penilaian	B o b o t	
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
1	Orientasi Pengenalan Matakuliah								
2	Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	Mahasiswa memahami mampu menjelaskan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pentingnya Peran M-SDM Bagi Organisasi 2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi 3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia 4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi: Perkuliahan tatap muka; diskusi/ tanya jawab, seminar (presensi/diskusi), observasi ke suatu organisasi/lembaga pendidikan tugas mandiri/kelompok (ttr) Tugas: Pembuatan, laporan buku/bab/makalah dan studi kasus; presentasi - Media: WB, spidol infokus, LCD, Komputer, internet, HO, Bahan ajar. - Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	<ol style="list-style-type: none"> a. Teknik dan instrumen penilaian: <ul style="list-style-type: none"> - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis b. Kriteria Penilaian $\frac{2Pt + 3Ps + 5Tt}{10}$ <p>Ket: Pt= Portofolio Ps= Proses Tt = Tes Tulis Nf=Nilai Formatif</p>	10	Buku 1,4,5,
3	Konsep dasar dan ruang lingkup MSDP	Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia 3. Kecenderungan, Faktor2 yang Berpengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah dengan tema Kegiatan Manajemen SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	sda		1,4,5,

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
4	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perencanaan MSDMP 2. Komponen Perencanaan MSDMP 3. Tugas dan tanggung jawab manajer SDMP 4. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM 	<ul style="list-style-type: none"> - dan media (sda) Strategi - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		3,4,5
5	Rekrutmen Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya 2. Proses Rekrutmen 3. Perangkat/ Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai 4. Kendala dalam Rekrutmen Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - dan media (sda) Strategi - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP 	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3.4.7,11
6	Seleksi Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Tata Kerja, Prosedur, Seleksi Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM 2. Materi Orientasi Pegawai/SDM 3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM 4. Prinsip-prinsip penempatan SDM 	<ul style="list-style-type: none"> - dan media (sda) Strategi - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Tata Kerja, Prosedur, dan Sistem kerja SDMP . 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
7	Orientasi, Penempatan, Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan ten-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 	<ul style="list-style-type: none"> - dan media (sda) Strategi - Penugasan 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	2,7,8,10, 11

		<p>tang Orientasi, Penempatan, Pegawai</p>	<p>2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 5.</p>	<p>an kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Lingkungan Manajemen SDMP</p>					
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
8	Pengembangan Karir Pegawai	<p>Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Pengembangan Karir Pegawai</p>	<p>1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja</p>	<p>- dan media (sda) Strategi Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema komunikasi/tata hubungan SDMP</p>	<p>Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:</p>		sda		
9	UTS			-	Teak Home				
10	Penilaian Prestasi Kerja	<p>Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja</p>	<p>1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja 2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan 3. Penilaian Prestasi Kerja PNS</p>	<p>- dan media (sda) Strategi Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata ruang SDMP</p>	<p>Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:</p>	300'	sda	10	1,2.3 .8, 9, 11
11	Pemberian Kompensasi Promosi Jabatan	<p>Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kompensasi Dan Promosi Jabatan</p>	<p>1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Kompensasi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi</p>	<p>- dan media (sda) Strategi Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan</p>	<p>Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:</p>	300'	sda	10	2,3,8 ,9, 11

12	Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Promosi Jabatan	<p>dan Promosi jabatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Promosi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan 	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:		sda		
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
13	Kesejahteraan Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kesejahteraan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan 2. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 3. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15
14	Produktifitas Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Produktifitas Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hakikat Produktifitas Pegawai 5. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 6. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15

15	Kepuasan Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Kepuasan Kerja 2. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja 3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakepuasan Kerja 4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi dan media (sda) - Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,5,
16	Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja:	Mhs. mampu mengidentifikasi, mendeskripsikan, Pemutusan Hubungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar pemutusan hubungan kerja 2. Alasan pemutusan hubungan kerja 3. Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Penugasan kepada Mhs/ mandiri membuat laporan hasil observasi 	Presentasi, hasil observasi		sda		
16	UTS								

1. Daftar Pustaka Utama

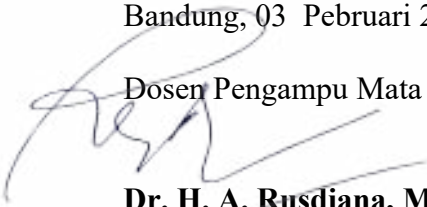
1. Baron, James N., and David M. Kreps (1999). Strategic Human Resources. Framework for General Managers. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., International Edition.
2. Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue (2004). Human Resource Management. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw Hill.
3. Decenzo, David A., and Stephen P. Robbins (2002). Human Resource Management. Seventh Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
4. Dessler, Gary (2000). Human Resource Management. Eighth Edition. Prentice-Hall International, Inc.
5. Noe, Raymond A. et. al. (2003). Human Resource Management. Fourth Edition. McGraw Hill Irwin, International Edition.
6. Flippo, Edwin B. (1984). Personnel Management. Sixth Edition. McGraw-Hill Book Company.
7. Milkovich, George T., and Jerry M. Newman (2002). Compensation. Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, International Edition.
8. Lengnick-Hall, Mark L., and Cynthia A. Lengnick-Hall (2003). Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges, New Roles, New Capabilities. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
9. Schuller, Randall S. (1984). Personnel and Human Resource Management. Secod Edition. San Fransisco: West Publishing Company.
10. Werther, William B. Jr., and Keith Davis (1996). Human Resources and Personnel Management. Fifth Edition. McGraw-Hill Series in Management. International Edition.

Disetujui Oleh:
Mengetahui
Ketua Prodi MPI,
Kerjasama


Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
NIP: 195603071982031006
603071982031006

Bandung, 03 Pebruari 2019

Dosen Pengampu Mata Kuliah


Dr. H. A. Rusdiana, MM.
NIP: 19610421198021001

RENCANA MUTU PELAJARAN (RMP)

MATA KULIAH MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

SEMESTER GENAP TA 2019/2020

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PRORGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2020**

RENCANA MUTU PEMBELAJARAN

Nama Mata Kuliah	: Manajemen Sumberdaya Manusia
Jumlah SKS	: 3 sks
Semester	: II (dua)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam S-2. KR
Alokasi Waktu	: 150 menit
Nama Dosen	: Dr. H. A. Rusdiana, MM.

PERTEMUAN: KE 1

PENGATAR PERKULIAHAN/KONTRAK PERKULIAHAN

PERTEMUAN: KE 2

PARADIGMA PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Paradigma Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

IV. Materi Ajar

1. Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Bond et.al. 2001. Integrated Impact Assessment for Sustainable Development: a Case Study Approach.

World Development Vol.29 No.6

Etzioni, E. (1996). Positive Aspects of Community and the Dangers of Fragmentation dalam Cynthia Hewitt de Alcántara. *Social Futures, Global Visions*. Oxford: Blackwell Publishers, Ltd. And UNRISD.

Fitz-enz, Jac. 2000. The ROI of Human Capital. USA: Amacom

Guest, D. 2007. Black pod: Diverse pathogens with a global impact on cocoaield. *Phytopathology* 97(12)Hal.1650-1653.

- Gray, Matear, S., Boshoff, Matheson, (2000), *Developing a better model of Market orientation*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Kotler, Philip (2000). *Prinsip –Prinsip Pemasaran Manajemen*, Jakarta: Prenhalindo.
- Lengnick-Hall M.L. and Lengnick-Hall C.A. 2003. *Human resource management in the knowledge economy*, San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.
- Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan-Page Limited.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior. Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Zeithaml et al. 1996. *Measuring The Quality Of Relationship In Customer Service: An Empirical Study*. European. Journal Of Marketing.

PERTEMUAN: KE 3

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Menjelaskan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

IV. Materi Ajar

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
 - Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
 - masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
 - Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
 - Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
 - Dosen memberi komentar
3. Kegiatan Akhir:
Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER
2. Bahan/Sumber Belajar:
Decenzo, D.A & Robbins, SR. (1999). *Humon resources management*. Sixth edition. New York : John Wiley & Sons. Inc

- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter F., (1983). *Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta,
- Flippo, Edwin B., (1987), *Personnel Management* Jilid I dan II, Jakarta. Erlangga.
- Harris, Michael. 2000. *Human Resources Management 2nd Edition*. The Dryden Press. USA.
- Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1997). *Human Resources Management*, 8th Edition, Chicago:Richard D, Irwin.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta:Salemba Empat.
- Rosabeth Kanter, Moss. 2013. "Three Things That Actually Motivate Employees". *Harvard Business Review*.
- Schuler, Randall S., Dowling, Peter J., Smart, John P., & Huber, Vandra L. 1992. *Human Resource Management in Australia*. Artannon-NSW: Harper Educational Publishers.
- Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, *Human Resource and Personnel Management*, 5thed., New York: McGraw-Hill,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Perencanaan SDM
2. Menjelaskan Komponen-komponen Perencanaan SDM
3. Menjelaskan Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Menjelaskan Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan S

IV. Materi Ajar

1. Konsep Perencanaan SDM
2. Komponen-komponen Perencanaan
3. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Andrew E. Sikula (1981) *Personnel Administration and Human Resources Management*, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Dale Yoder, (1981), *Personnel Management and Industrial. Relation* New Delhi: Prentice-Hall of India.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 5

REKRUITMEN CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Rekrutmen Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya
2. Menjelaskan Proses Rekrutmen
3. Menjelaskan Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Menjelaskan Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

IV. Materi Ajar

1. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan
2. Proses Rekrutmen
3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin and Robert L Cardy. 2003. *Managing Human Resource*. Yogyakarta, : Pustaka Pelajar.

Handoko, T.Hani, 1987. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE,

Nawawi. Hadari, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE,.

Umi Sukamti N, 1989, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LPTL.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt	= Portofolio	Tt	= Tes Tulis
Ps	= Proses	Nf	= Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 6

SELEKSI CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Seleksi Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Seleksi Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Seleksi pegawai
2. Menjelaskan Proses Seleksi
3. Menjelaskan Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Menjelaskan Kendala-kendala Seleksi

IV. Materi Ajar

1. Konsep Seleksi pegawai
2. Proses Seleksi
3. Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Kendala-kendala Seleksi

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas

- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Andrew E. Sikula 1981 *Personnel Administration and Human Resources Management*, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.

Malayu S.P Hasibuan 2006 *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Marwansyah dan Mukaram. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.

Henry, Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 7

ORIENTASI, PENEMPATAN, PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Menjelaskan Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Menjelaskan Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Menjelaskan prinsip-prinsip penempatan SDM

IV. Materi Ajar

1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Prinsip-prinsip penempatan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

B. Suwatno, 2003. *Azas-Azas Sumber Daya Manusia*. Bandung: UPI Press.

Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga

Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan 3, STIE, YKPN, Yogyakarta.

Schuler, R.S. & Jackson, 2006, *Human Resource management, International perspective*, Mason: Thomson South-Western

Suwatno, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan. Bisnis*, Bandung.. Alfabeta.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 8

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pengembangan Karir secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pengembangan Karir

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Menjelaskan Konsep Pengembangan Karir
3. Menjelaskan Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Menjelaskan Bimbingan Karier Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Konsep Pengembangan Karir
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Bimbingan Karier Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas

- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

ABKIN. (2008). *Penegasan Profesi Bimbingan dan Konseling*. Bandung: ABKIN.

Bambang Wahyudi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

Baron, R. A. & Byrne, D. (2005). *Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga.

Bernardin and Russel, 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall

Black, James A. dan Champion, Dean J. 1989. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika
Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc.,
Upper Saddle River, New Jersey.

Flippo E.B. (1987). *Manajemen Personalia*. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE,
Yogyakarta,

Mathis, R.L. 2002. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara

Malayu S.P Hasibuan (2006) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Marsudi, L. 2003. *Psikologi Pendidikan dan Bimbingan*. Malang: UNM Press.

Mondy, W. R dan Robert M. Noe. (1993). *Human Resouces Management*. Allyn & Bacon.

Moekijat , (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah
Tinggi Ekonomi YKPN.

Walker, J.W. (1990) *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for
The 1990's*”. *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.

Winkel. 2005. *Psikologi Pengajaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.

Tohirin., 2007. *Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada

Yusuf, Syamsu. dan Nurihsan, Juntika. (2005). *Landasan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Rosda Karya

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Penilaian Prestasi Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Menjelaskan Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Menjelaskan Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Menjelaskan Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

As'ud, M., 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Hasibuan, H. Malayu S. P. 200). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

Handoko, T.Hani, 1987. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Husna Suad & Heiddjrachman 1997. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan. Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 10

PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemberian Konpensasi secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemberian Konpensasi

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Konpensasi dan Promosi Jabatan
2. Menjelaskan Proses Penentuan Konpensasi
3. Menjelaskan Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Konpensasi dan Promosi jabatan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Proses Penentuan Kompensasi
3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Gitosudarmo Indiryo dan I Nyoman Sudita (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan. Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada,

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.

Susilo, Martoyo, (1990) *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Jakarta: BPFE,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 11

KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIFITAS KARYAWAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Menjelaskan Produktifitas Pegawai
3. Menjelaskan Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Produktifitas Pegawai
3. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti:

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito 1996 “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Jakarta: Graha Indonesia.

Gary Dessler 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jilid I. Jakarta : PT. Indeks.

Gaspersz . 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia

George J. Washin 1997. *Administrasi Kepegawaian Tej*. (Slamet Saksono. Terjemahan) Jakarta : PT. Indeks.

M Sinungan 2001. “*Produktivitas Apa dan Bagaimana*” Jakarta: Bumi Aksara

Malayu S.P Hasibuan 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia . Manajemen Sumber Daya Manusia*

Marihot T. Efendi 2002. William B. Werther dan Keith Davis (2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta; STIE. YKPN..

Schuler 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*”, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Soedarmayanti, 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

T. Hani Handoko (2001. *Manajemen Personil*. Yogyakarta: BFE

William B. Werther dan Keith Davis (2000 “*Personnel Management and Human Resources*”, Tokyo: Mc

Graw Hill. Kogakusha Ltd,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 12

KEPUASAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kepuasan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kepuasan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Kepuasan Kerja
2. Menjelaskan Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Menjelaskan Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Menjelaskan Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

IV. Materi Ajar

1. Konsep Kepuasan Kerja
2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Gholia. Indonesia, Jakarta.

Allen & Meyer. 1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and. Application)*. London: Sage Publication

Anoraga. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arthur A., Strickland III, A.J, and Gamble, E.J, 2005, *Strategic. Management Concept and Cases*, Singapore: McGraw Hill,

As'ad, Moh. (1991) *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikotogi Industri*, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty,

Azuar Juliandi, Irfan dan Saprinan Manurung. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.

Berry, Lilly M. 1998. *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and. Organizational Psychology*. Second Edition. Singapore: McGraw Hill.

Casio, F., Wayne. 1990. *Managing Human Resource*. New York: Mc Graw Hill.

Eni Cahyani, Dian Septianti, 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Di Sumatera Selatan. *Jurnal Adminika* 1. (1), Januari – Juni 2015,.

Getzels & Guba, E. G. (1957). *Social Behavior and the Administrative Process*. Chicago: The University of Chicago Press.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization*, 8th Edition. New. Jersey : Pearson Education.

Locke, E.A, 1969, "The Natural and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of. Industrial and Arganizational Psychology*", Chicago: Rand Mc Nally,

Lumsden, G; Lumsden, D & Wiethoff, C. 2009. *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*. Canada: Nelson Education Ltd.

Moekijat , (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

- Munandar, A, S., Sjabadhyni, B., Wutun, R, P., 2004. *Peran Budaya Organisasi dalam peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta: Bagian Psikologi Industri&Organisasi, Fakultas Psikologi UI.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta Gramedia Pustaka.
- Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalialia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,
- Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Tarwaka, Solichul HA, Bakri dan Lilik Sudiajeng. 2004. *Ergonomi Untuk. Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Produktivitas*. Surakarta: UNIBA.
- Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Jakarta: Penerbi: Rineka Cipta
- William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1993, *Human Resource and. Personnel Management*, 4th edition, Singapore: Mc Graw – Hill.
- Yulianti, S. R., 2005 *Hubungan antara Dukungan Sosial dan Minat Berwiraswasta dengan Kecenderungan Post Power Syndrome pada Purnawirawan TNI dan POLRI*.Skripsi (tidak diterbitkan) Surakarta : Fakultas Psikologi UMS.
- Yuwono I, dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas. Psikologi UNAIR.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 13

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemutusan Hubungan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemutusan Hubungan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Menjelaskan Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Menjelaskan Konsekwensi Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
4. Menjelaskan Pensiun

IV. Materi Ajar

- 1.Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- 2.Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
- 3.Konsekwensi Pemutusan Hubungan Kerja
4. Pensiun

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1.Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2.Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

- Aiken, L. R. (1982). *Later Life 2 nd edition*. New York: CBS College Publishing.
- Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). "Understanding and Evaluating Qualitative Research". *Journal of Marriage and*
- Flippo, Edwin B. (2011), *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gelora Askara Pratma,
- Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Hurlock, Elizabeth B. (2007). *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan* edisi kelima. (alih Bahasa: Dra. Istiwidayanti & Soedjarwo). Jakarta: PT Erlangga.
- ILO. 2012. *Kompilasi Konvensi& rekomendasi ILO di indonesia. Jakarta: Organisasi Perburuhan Internasional, n.d. perlindungan upah*. Jakarta: SDMP Perburuhan Internasional..
- Jacob, H.H., Ed. (1989). *Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation*. Alexandria, V.A.: ASCD.
- Longhurst, B. Smith, G., Bagnall, dkk. 2008. *Introducing Cultural Studies 2 nd Edition*. Inggris: PEARSON Longman.
- Manulang, Sendjun H. 1988. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Manullang. M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Reker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an individual process: Towards a theory of personal meaning. In J. E. Birren and V. L. Bengston (Eds.), *Emergent theories of aging*(pp. 214-246). New York, NY: Springer Publishing Co.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Turner, J.S. and Helms, D.B. (1987). *Life span development* (3rd Ed). New York: Holt Penhart And Winston.
- Robbin, Stepphen P., 1984, *Organizational Behavior*, New. Jersey: Prentice Hall,
- Tutus, Moh. Agus, (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Panduan Mahasiswa, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, Pustaka Utama,
- Kepmenaker No. Kep. 150/Men./2000 tentang *Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian*.
- Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*
- Undang Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964 tentang *Pemutusan Hubungan Kerja*.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Mengetahui/setujui, di Bandung, 06 Maret 2020

Ketua Prodi MPI,

Bandung, 06 Maret 2020

Ketua Prodi,

Dosen Pengampu

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
NIP: 195603071982031006

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
NIP: 19610421198021001

KONTRA K PERKULIAHAN

Pertemuan ke-		Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/020	Pengenalan, RPS, Kontrak Mata Kuliah (1)	C/D/T
2		Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
3.	13/03/020	Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
4	20/03/020	<u>Perencanaan SDM</u>	Diskusi Kelompok-1
5	27/03/020	<u>Rekrutmen &Seleksi Calon Pegawai</u>	Diskusi Kelompok-2
6	03/04/020	<u>Orientasi dan Penempatan Pegawai</u>	Diskusi Kelompok-3
	10/04/020	Libur Wafat Isa Al-Masih	
7	17/04/020	<u>Diklat dan Pengembangan Karir Pegawai</u>	Diskusi Kelompok-4
8	24/04/020	Ujian Tengah Semester (Poster Mini Riset)	Tulis/expose MR
	01/05/020	Libur Hari Buruh Nasional	
9	08/05/020	<u>Penilaian Prestasi Kerja</u>	Diskusi Kelompok-5
10	15/05/020	<u>Kompensasi dan Promosi Jabatan</u>	Diskusi Kelompok-6
	21-27/05/020	Libur Kenaikan Isa Al-Masih &Cuti HR Iedul Fitri	
11	05/06/020	<u>Kesejahteraan dan Produktifitas Pegawai</u>	Diskusi Kelompok-7
14	17/05/019	Ujian Akhir Semester (Poster Jurnal)	Tulis/expose Jurnal

Catatan:

Cuti bersama Hari Raya Iedul Fitri tgl 22 sd. 27 Mei 2020

KERANGKA KERJA MANAJEMEN TUGAS

(bahan tugas terstruktur dan mandiri)

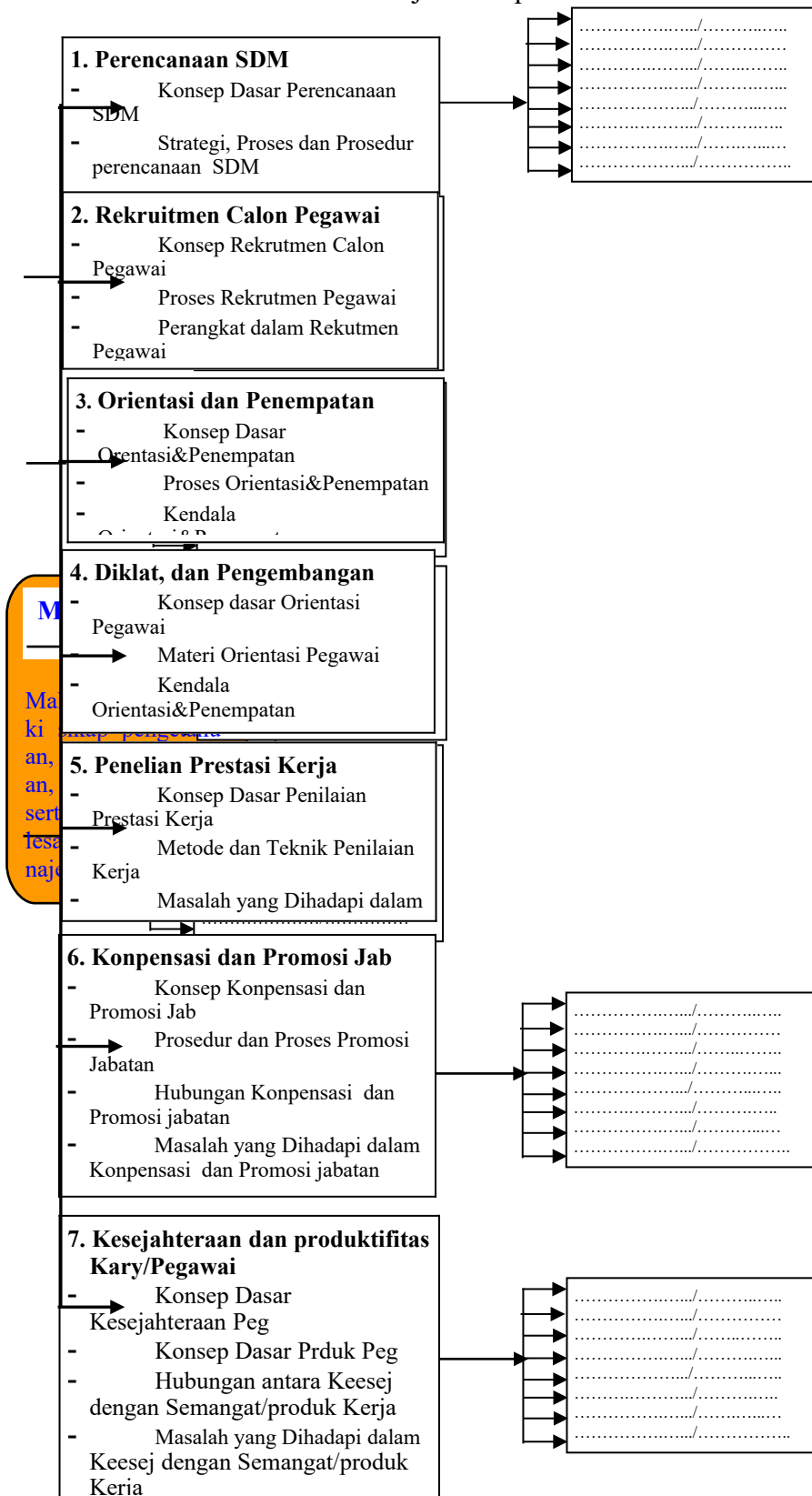
SK/KD

TTS/Kelompok

MANDIRI

Kerja kelompok 1-8

Jurnal



I. TUGAS TER STRUKTUR/KELOMPOK

SISTIMATIKA PENULISAN PAER

Bahan Diskusi Tugas Terstruktur (TT)

Sampul Depan (standar)

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

A.

Latar Belakang

B.

Rumusan Masalah

C.

Maksud dan Tujuan

BAB II PEMBAHASAN

Bagi SUB Judul Tunggal*) A. B. C. D. E. F.
--

Bagi SUB Judul Jamak*) A. 1. 2. 3. dst..... B. 1. 2. 3. dst..... C. 1. 2. 3. dst
--

*) Sub Pokok bahasan: lihat point IV, pada Rencana Mutu Pembelajaran (RPM)

BAB III PENUTUP

A.

Kesimpulan

B.

Saran

Daftar Pustaka

Cara Penulisan:

Aswab Mahasin, 2015. *Masyarakat Madani dan Lawan-lawannya: Sebuah Mukadimah*”, Pengantar untuk Ernest Gellner, *Membangun Masyarakat Sipil Prasyarat Menuju Kebebasan*, Terjemahan Ilyas Hasan, Bandung, Mizan.

Bagir Manan, 2016. *Hubungan Antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,

Cogan, John J. and Ray Derricott. 2018. *Citizenship Education For the 21 st Century: Setting the Context* .London: Kogan Page

Din Syamsuddin, 2019. *Etika Agama dalam membangun Masyarakat Madani*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Takizudin E, 2015. ”Kebijakan pendidikan Inklusif” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (JAMP)*, Vol 2. No.1 (Jannuari 2015): 51-77

Uswatun Hasanah, 2016. ”Implentasi Kebijakan Biaya Operasional Sekolah/Madrasah” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 5. No.2 (Juli 2016): 131-143

Zaki Nurzaman M, 2017. ”Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Perguruan Tinggi” *Jurnal Wawan Pendidikan*, Vol 5. No.2 (Mei, 2017): 135-149.

Catatan:

Setiap Makalah Kelompok menggunakan Referen, minimal 3 referen (1 Referen Buku dan 2 referen Jurnal) dalam liama tahun terakhir (2015-2020).

Bahan Presentasi; Poster

Memuat:

- Judul
- Penulis kelompok
- Pendahuluan (Lbm-rmms-tpmbs)
- Pembahasan (seai tema)
- Kesimpulan
- Referen

Laporan Diskusi Kelompok: Fortopolio kelompok

CONTOH

NOTULEN/LAPORAN HASIL DISKUSI KELOMPOK

Tema: Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia. Berbagai hal dapat diakses dengan mudahnya oleh siapapun dan dimanapun. Tak terkecuali bagi para pelajar. Di era ini tentu saja hal yang wajar apabila guru menugaskan para siswanya untuk belajar, mengerjakan PR maupun membuat makalah melalui internet. Lalu tugas para murid untuk mencari dan menggali informasi selengkap mungkin. Salah satunya yaitu melalui mesin pencari Google. Keberadaan mesin pencari seperti ini memang memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak kita sadari.

Segala informasi yang kita inginkan dapat kita cari hanya dengan mengisikan kata kunci di dalam kolom search Google dan langsung menampilkan banyak informasi dari berbagai macam website yang kita butuhkan. Sehingga cara seperti ini dianggap lebih efektif dan efisien serta mampu mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah. Namun sebagai pelajar alangkah baiknya apabila menggunakannya secara bijak. Tidak hanya meng-copy paste tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan kita dalam mencermati isi bacaan.

Intinya berbagai dampak dari pengaruh Google dalam dunia pendidikan masa kini harus dapat disikapi dengan arif dan bijak agar pelajar di masa kini dan masa mendatang dapat mengeluarkan segala bentuk pikirannya dalam mengerjakan tugas - tugas yang diberikan oleh guru maupun dosen serta tidak hanya selalu tergantung pada mesin pencari jawaban seperti Google.

NOTULEN DISKUSI

Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Tema : Pengaruh Internet

Tempat diskusi : Ruang Kuliah I.03. Teknik Informatika

Waktu diskusi : 11 Feb 2019 pukul 11.00

Moderator : Sheilla Novianti

Pembicara : Ghozali Anatola

Notulis : Indri Mega Sari

Jumlah peserta : 21 orang (daftar hadir terlampir)

Pokok – Pokok/Isi Materi :

- Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia.
- Google dianggap lebih efektif dan efisien karena menyediakan berbagai macam informasi.
- Keberadaan mesin pencari Google memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak disadari.

Pokok – Pokok Isi Tanggapan:

Pertanyaan : Apa dampak positif Google ?

Jawab: Dampak positifnya adalah kita dapat mencari segala informasi yang kita butuhkan dan juga dapat mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah.

Pertanyaan :

Apa dampak negatif Google ?

Jawab: Pelajar menjadi malas untuk membaca buku, mengurangi kemampuan Pelajar dalam menulis dan membaca, serta menginginkan segala sesuatunya tersedia tanpa bersusah payah.

Tanggapan:

Google memang memiliki dampak yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Selain memudahkan dalam proses kegiatan belajar mengajar, dari Google kita juga dapat mengetahui perkembangan zaman secara *up to date*. Akan tetapi Google juga memiliki dampak negatif yang dapat disalahgunakan oleh berbagai pihak. Untuk itu kita harus pandai – pandai menyikapi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan informasi di zaman modern ini.

Kesimpulan:

Sebagai pelajar alangkah bijaknya jika kita tidak memanfaatkannya secara membabi buta hanya meng-copy paste informasi dari Google tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi tersebut melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan dan kemauan kita dalam membaca.

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :.....

Kompetensi Dasar :.....

Indikator/Sub. KD :

.....

.....

.....

Kelompok:...../Kelas/...../Jur. Semester..... Th.
Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Pendahuluan: LBM/Perumusan masalah/Pembahasan				
2	Kajian teori				
3	Pemecahan masalah				
4	Sistematika pembahasan				
5	Bahasa dan etika penulisan Ilmiah				
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat tepat

2 = Tepat

3 = Kurang tepat

4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

5

2. Presentasi dan Diskusi

Hari/Tgl.

...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1.	1	Penyampaian ide pokok makalah (presentasi)			
2.	2	Penguasaan materi			
3.	3	Penggunaan media			
4.	4	Menjawab pertanyaan			
5.	5	Kerja sama kelompok dan etika diskusi			
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat baik

2 = Baik

3 = Kurang baik

4 = Tidak baik

$$N3 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PENILAIAN:

NIM. Nama..... Jur/Kls/Sm/TA:...../...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Sistematika penulisan				
2	Isi Kajian				
3	Menyimpulkan				
4	Kritik				
5	Saran				
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat tepat

2 = Tepat

3 = Kurang tepat

4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PANDUAN UJIAN SEMESTER

MATA KULIAH MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN

I. UJIAN TENGAH SEMESTER

LAPORAN RISET MINI STUDI KASUS

Sampul

Judul : sesuai RPS dan Kelompok

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi atau menyajikan:

- A. Latar belakang masalah
- B. Perumusan masalah,
- C. Tujuan dan kegunaan Penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini berisi atau menyajikan, sejumlah teori, konsep, peraturan yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Jenis dan Pendekatan Peneliti
- B. Data dan Sumber Data
- C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
- B. Temuan Penelitian; Paparan mengenai data dan temuan data yang diperoleh dalam penelitian.
- C. Analisis/pembahasan Hasil penelitian
 - 1. Aspek Teoritis
 - 2. Aspek Empiris
 - 3. Aspek Implikasi (Hasil).

BAB V PENUTUP

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi/saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- 1) Poster
- 2) Log Book Penelitian
- 3) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
Keterangan:
 - 4) Topik harus sesuai dengan tema (orientasi Madrasah)
 - 5) Cakupan dan setting dapat mengambil yang kecil tetapi dibahas secara mendalam;
 - 6) Laporan terdiri dari 15-20 halaman A-4, ketikan 1,5 spasi; *Times New Roman*
 - 7) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
 - 8) Laporan diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Nopember 2018). Sudah dalam bentuk Bundel

II. UJIAN AKHIR SEMESTER

JUDUL DITULIS DENGAN HURUF KAPITAL MAKSIMAL 12 KATA (Jelas dan mencerminkan isi (antara 5 s.d 12 kata) *Times New Roman 14, Tebal*)
Nama Penulis 1 (*Times New Roman 12, Tebal, tanpa gelar*)

Contoh :

Miftahur Rohman

STIT Bustanul Ulum Lampung Tengah, Lampung, Indonesia
miftahur.rohmaan@gmail.com

Abstract (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Abstract is written concisely and factually, includes the purpose of research, the method of research, the result and conclusion of research. Abstract is written in English and Indonesian language, in account between 150 – 200 words in one paragraph, font *Times New Roman 12, khusus inggris dicetak miring, (kanan kiri menjorok 1 cm)*.

Keywords: *Word 1; word 2; word 3; word 4; word 5.(antara 3 sampai 5 kata)*

Abstrak (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Abstrak ditulis secara ringkas dan faktual, meliputi tujuan penelitian, metode penelitian, hasil dan simpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, panjang abstrak berkisar antara 150 - 200 kata dalam satu paragraf, huruf *Times New Roman 12 (kanan kiri menjorok 1 cm)*.

Kata Kunci: *Kata 1; kata 2; kata 3; kata 4; kata 5.(antara 3 sampai 5 kata)*

Pendahuluan (*Times New Roman 12, Kapital dan ditebalkan*)

Pendahuluan ditulis huruf besar, jarak 1 spasi. Isi pendahuluan hendaknya mengandung latar belakang masalah; hipotesis (bila ada), tujuan dan metode penelitian; umumnya artikel tidak terlalu ekstensif, sekitar 2 halaman 1 spasi; pendahuluan mengacu pada beberapa pustaka yang menjadi landasan teori atau alasan penelitian. (*Times New Roman 12, 1,5 spasi*)

Pembahasan (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Pembahasan ditulis huruf besar pada awalnya, jarak 1 spasi dan ditebalkan. Sajian dalam pembahasan ditulis secara sistematis, hanya hasil data/informasi yang terkait dengan tujuan penelitian; sederhanakan tabel dan menggunakan tabel terbuka, dan gambar peta lebih difokuskan pada objek yang diteliti serta jangan terlalu besar ukuran filenya (diupayakan dalam format JPG); tabel dan gambar diberi nomor urut. Contoh penulisan tabel:

Tabel 3. Susunan Struktur Kurikulum Prodi PAI

No	Kelompok Mata Kuliah
1.	Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK)
2.	Matakuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK)
3.	Matakuliah Keahlian Berkarya (MKB)
4.	Matakuliah Perilaku Berkarya (MPB)
5.	Matakuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB)

Sumber: Said, 2005.

Penggunaan sub judul dalam pembahasan sesuai dengan keperluan pembahasan. Contoh:

1. **Bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - a. **Sub Bab 1**(*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - 1) **Sub-sub Bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - 2) **Sub-sub Bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - a) **Sub-sub bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)
 - b) **Sub-sub bab** (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Teknik pengutipan sumber rujukan menggunakan *bodynote/midle note* dengan mengikuti penulisan sebagai berikut: Said, Nur. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia* (Yogyakarta: Pilar Media, 2005) hlm 21; **ditulis**¹ (Said, 2005: 21)

Simpulan (*Times New Roman 12*, ditebalkan)

Simpulan merupakan intisari dari pembahasan dan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dengan bentuk diskriptif.

DAFTAR PUSTAKA

(*Times New Roman 12*, ditebalkan)

Teknik penulisan daftar pustaka, menggunakan sistem sitasi *APA*, font *Times New Roman 12*. Lihat contoh berikut (selengkapnya bisa dilihat pada ketentuan teknis penulisan daftar pustaka):

Buku:

Said, Nur. 2005. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media.

Rahman, Fazlur. 1985. *Islam dan Moderrnity: An Intellectual Transformation*. Chicago: Chicago University.

Jurnal:

Dhofier, Zamakhsyari. 2002. Sekolah al-Qur'an dan Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Ulumul Qur'an*, Vol. III, No. 4: 20-35.

Wawancara

Susanti, Rini Dwi (Kaprodi), wawancara oleh Puspo Nugroho. Sekolah Tinggi Agama Negeri Islam Kudus. Tanggal 29 April 2016.

Catatan:

- Jurnal diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Junir 2019). Sudah dalam bentuk Jurnal. Sejumlah mahasiswa (sesuaia absen).
- Silahkan Kelas berinisiatif membuat Jurnal

Standar

Jurnal ITIBAR Kopertais Wilayah II Jabar Banten

<https://ojs.kopertais02.or.id/index.php/itibar/issue/archive>

¹ Said, Nur. 2005. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media, 21.

PORTOPOLIO

I. PORTOPOLIO INDIVIDU

Uraian	Cekclist
1. Catatan/Rekaman Kuliah	
2. Riset Mini	
3. Jurnal	
4. Poster	
5. RPS	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>	<p><u>CATATAN KULIAH</u></p> <p>Hari/Tgl :</p> <p>Materi Kuliah:</p> <p>Metode :</p> <p>Oleh :</p> <p>Ringkasan Materi :</p> <p>ttd. Bdg,</p> <p>Dosen, ttd. Mhs</p>	<p><u>UAS</u> Logo Judul</p> <p>.....</p> <p>Di.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Prodi..... Fak..... UIN..... TH.....</p>
--	---	--

II. PORTOPOLIO KELOMPOK

Uraian	Cekclist
1. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
2. Notula Diskusi	
3. Makalah yang didiskusikan...mak ke....	
4. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok 1. 2 dst Diskusi	
5. Makalah Sebelum didiskusikan...mak Rev ke....sd. ...ke.....	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Kelompok:..... SMT/Kelas..... Nama Mhs...../NIM... Nama Mhs...../NIM...</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>



PORTOFOLIO KELOMPOK 3

MATA KULIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM



Iwan Wahyudin

Nursarah Apriani P

Evsha Maria Azqiya

2190060053

2190060055

2180060045

Semester 2 Kelas Karyawan B

PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UIN SUNAN GUNUNG DJATI

BANDUNG

2020

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri

2190060055

Iwan Wahyudin

2190060053

Evsha Maria Azqiyah

2180060053



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	2
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi.....	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai.....	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai.....	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian

urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya: ¹

1. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
2. Bagaimana materi orientasi pegawai?
3. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
4. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

C. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:²

¹ A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

² Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

1. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
2. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
3. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
4. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.³

A. Konsep Orientasi Pegawai

1. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁴

Ardana, Mujiati dan Utama⁵ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

³ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁵ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA Vol.4 No.1 (Maret 2016), 1320

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁶

2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁷ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

⁶ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).

⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁸

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

B. Materi Orientasi Pegawai

1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁹ menyatakan etidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.¹⁰

⁸ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

¹⁰ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

2. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹¹ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

3. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹²

a. Orientasi Formal

¹¹

¹² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

b. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

C. Konsep Penempatan Pegawai

1. Pengertian Penempatan Pegawai

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data

deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹³

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian¹⁴, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁵ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna¹⁶, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana¹⁷

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan,

¹³ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹⁴ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014), 12

¹⁵ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58

¹⁶ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, *Jurnal Unrika*, Volume 6 No. 1 (Tahun 2019), 260

¹⁷ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda” *Jurnal Administrative Reform*, Vol.3 No.4 , Oktober - Desember 2015, 403.

kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹⁸

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

3. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian¹⁹ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur

¹⁸ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁹ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati²⁰ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

1. Pengertian Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas²¹. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

2. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryo yang dikutip Asri²² mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

²⁰ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, “Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, *Jurnal Publika*, Vol 3, No. 1 Hal. 135-153 (2017), 140.

²¹ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

²² Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5, Hal 849.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno²³ sebagai berikut :

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

²³ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA Vol.4 No.1* (Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, *Jurnal Unrika, Volume 6 No. 1* (Tahun 2019),
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5.
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda” *Jurnal Administrative Reform*, Vol.3 No.4 , Oktober - Desember 2015.
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, *Jurnal Publika*, Vol 3, No. 1 Hal. 135-153 (2017), 140.

MANAJEMEN SDMP

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI



Pendahuluan

Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan. Mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai".

Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:

1. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
2. Bagaimana materi orientasi pegawai?
3. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
4. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

A. KONSEP ORIENTASI PEGAWAI

Pengertian Orientasi Pegawai

Orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru.

B. MATERI ORIENTASI PEGAWAI

Kepentingan dan Macam-macam Orientasi Pegawai

(a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian, (b) Alasan kedua: Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. -Meryl Reis Luis

Orientasi Formal : memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi.

Orientasi Informal: Berbentuk nonverbal, para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya.

C. KONSEP PENEMPATAN PEGAWAI

Pengertian Penempatan Pegawai

Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penempatan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

D. PRINSIP PENEMPATAN PEGAWAI

Macam-macam Prinsip Penempatan Pegawai

- Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno sebagai berikut :
- a. Prinsip Kemanusiaan
 - b. Prinsip Demokrasi
 - c. Prinsip The Right Man On The Right Place
 - d. Prinsip equal pay for equal work
 - e. Prinsip Kesatuan Arah
 - f. Prinsip Kesatuan Tujuan
 - g. Prinsip Kesatuan Komando
 - h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rudiana, *Beberapa Pendekatan Baru*: GPS-SDM, Bandung: Prodi Manajemen, Pendidikan Program Penempatan dalam SDM Sarana Gunung Kidul, 2016
- Bahar, *Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Periode Perusahaan Air Putih Bandung* (Mg), Aulasatrad Negara, 5: 3 (2004)
- Jahar, *Jahar Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Dana Rizka, 2008)
- Muhammad, *2005 Manajemen Pengawasan & Tabulasi*, Jakarta: Gunung Agung Utara, Muhi, Sam Samsul Daye Manara, Cikarang: Graha Pustaka Utara, 2004
- Sudarta, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002
- Munzirah, *Studi Etno, Pengaruh Keagamaan, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan Perikanan Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA, Vol. 9 (1) Desember 2015
- Yeni, *Mita dan Della Yulia, Pengaruh Kepuasan, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Adiantara Negeri (AN)*, Manajemen: Cahang, Sukoharjo, Jurnal ISIRIA, Volume 6 No. 1, Oktober 2014
- Amir Abu, *Padaul dan, "Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Honorer) Dinas Kelautan Perikanan"*, Jurnal "Aulasatrad Pustaka" (ANP) Vol. 5 No. 2.
- Iain Yuliana, *SDA, "Pengaruh Penempatan dalam Mengetahui Kinerja (Studi) Lingkungan Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Anggaran (BPKAD) Kota Administrasi Medan"*, Vol. 2 No. 1, Oktober - Desember 2015
- Dr. Meryll Reis Luis dan Arnel Rida, "Kondisi Keadaan Penempatan Pegawai pada Dinas Kependidikan dan Penempatan (Studi Kota Pekanbaru)", Jurnal Poltek, Vol. 3, No. 1, hal. 115-122 (2011, 14)



Pembuat Poster

- Iwan Wabuyudin (NIM 2190060088)
 Nurrahmah Apriani Putri (NIM 2190060088)
 Esha Maria Aznya (NIM 2180060085)

NOTULA DISKUSI/BERITA
ACARA DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

NOTULA DISKUSI

Judul Diskusi ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI			
Tempat dan waktu Jumat, 19 Juni 2020			
Penyaji/Pembicara Nursarah Apriani Putri			
Moderator Iwan Wahyudin			
Pembukaan <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukaan (Host/ Iwan Wahyudin) 2. Presentasi (Nursarah Apriani Putri) 3. Sanggahan dari seluruh kelompok (Kel 1,2,4,5,6,dan 7) 4. Notulen (Evsha) 5. Penutup (Host/ Iwan Wahyudin) 			
Penyajian Menjelaskan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar konsep orientasi pegawai 2. Materi orientasi pegawai 3. Konsep penempatan pegawai 4. Prinsip-prinsip penempatan SDM 			
Tanya Jawab			
Kesimpulan Sanggahan kelompok lain			
No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 tidak terdapat nomor halaman		✓
2	Pada hlm 1 bab 1 paragraf 2 belum ada sumber rujukan		✓
3	Pada hlm 4 bab pembahasan jarak spasti seharusnya 1,5 . Lihat kembali buku panduan penulisan tesis hal 22		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasan point 2 terdapat kesalahan penulisan footnote. Lihat kembali buku panduan penulisan tesis hal 23		✓
5	Pada hlm 6 Indensi seharusnya ditulis diketujuh. kembali buku panduan penulisan tesis hal 22		✓
6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan kata “Job description” seharusnya dimiringkan karena bahasa asing.	✓	

7	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
9	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
10	Pada hlm 8 point 3 seharusnya diberikan pengantar terlebih dahulu	✓	

LEMBAR MASUKAN DARI 6 KELOMPOK

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Dian Firmansyah, Hartati dan Zainal Abidin (Kelompok 1)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Setiap halaman ditemukan alinea dimulai ketukan ke 8 seharusnya panjang indensinya enam spasi		✓
2	BAB 11 , Seharusnya dismpn dihalaman terpisah ditemukan pada halaman 3 penulisanya disatukan sama pembahsan BAB	✓	
3	Ditemukan kata penghubung di simpan di awal kalimat terdapat pada halaman 4	✓	
4	Tanda kutipan seharusnya dismpn setelah tanda baca ditemukan pada halaman 4		✓

5	Jarak baris atau kalimat ke kalimat berikutnya terlalu jauh spasinya ditemukan pada halaman 5	✓	
6	Pada pembahasan BAB 11 penulisannya disatukan dengan pembahasan bab 11, seharusnya terpisah ditemukan pada hal 11	✓	
7	Simpulan menjadi jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah, simpulan juga mencerminkan perolehan informasi baru, mengenai posisi penelitian lihat panduan tesis dan disertasi halaman 18, simpulan yang terdapat dalam hal 11 belum memperlihatkan kesimpulan	✓	
8	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
9	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
10	Pada hlm 11 bab pembahasan sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama (Kelompok 2)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numbering tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 bab II pendahuluan paragraf 5 sub numberingnya 1, 2, 3, dst karena setelahnya angka, maka harus diganti dengan a, b, c.		✓

3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasamn sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Pada hlm 19 bab penutup terdapat penulisan huruf besar semua pada kesimpulan dan saran		✓
7	Pada hlm4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	
8	Pada hlm 11 bab pembahsan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata “betapa” tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 8 pada point tujuan sebaiknya ditambahkan pengantar.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	
3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓
4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus titik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓
10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tdiak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	
11	Pada foot note huruf biasanya lebih kecil di bandingkan dengan isi paragraf engn menggunakan Times new roman (size 10) atau, arial (size 9),atau Thoma (size 9)	✓	
12	Pada halaman 4 jika memakai foot note sebaiknya tidak memakai body note	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Syifa Fauziah dan Ujang Muhajir (Kelompok 5)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terakhir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja.	✓	

	Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja		
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Sinta Fitriani dan Rizal Mustasyfa (Kelompok 6)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan</p> <p>Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah 	✓	

	<p>e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan</p> <p>f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.</p>		
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". Jurnal Pendidikan Islam. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		✓
11	Pada hlm 4 bab Pembahasan Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.		✓

12	Pada hlm 5 bab Pembahasan Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.		✓
13	Pada hlm 5 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
14	Pada hlm 6 bab Pembahasan Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.		✓
15	Pada hlm 6 bab Pembahasan Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.		✓
16	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
17	Pada hlm 11 bab Pembahasan Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.		✓
18	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	
19	Pada hlm 12 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
20	Pada hlm 12 bab Pembahasan Sebaiknya ditambahkan dengan kesimpulan yang dibuat penulis	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Feri Indra Irawan dan Susannah (Kelompok 7)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar isi seharusnya 2 spasi ke bawah		✓
2	LBM tidak memperlihatkan adanya masalah atau kesenjangan	✓	
3	Rumusan masalah harus menggunakan kata baku seperti bagaimanakah, ditemukan pada hal 2	✓	

4	Ruang kosong atau indensi seharusnya 6 dimuali pada ketukan ke 7 terdapat pada hal 6		✓
5	Pada halaman 5 ruang kosong atau indensi sepuluh ketukan seharusnya 6		✓
6	Pada halaman berikutnya juga sama indensi lebih dari 6		✓
7	Simpulan tidak memperlihatkan adanya jawaban atas rumusan masalah	✓	
8	Ruang kosong ditemukan 12 ketukan ditemukan pada hal 10		✓
9	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
10	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	

DOKUMEN KELENGKAPAN
KEGIATAN/KEBIJAKAN
DISKUSI KELOMPOK WEBINAR

2. INFORMASI DISKUSI KELOMPOK VIA ZOOM



PENGIRIMAN/PENGUMPULAN PORTOFOLIO INDIVIDU KELOMPOK
Dibentangkan kepada seluruh mahasiswa kl. A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa Sumbit (Pengiriman/ pengumpulan) Portofolio individu maupun kelompok, (untuk syarat UAS) akan dilakukan secara tertimbang pada:
Hari/tanggal : Jumat/3 Juli 2020
Kls. A : Jam 07.00 – 09.30
Kls. B : Jam 09.30 – 12.00
Melaku/bibingan : WEBINAR ZOOM



ID: 86666666666666666666

[D. Akan dibentangkan pada waktunya sebagai berikut: (Rutin)]

Materi : Sumbit Portofolio individu/kelompok, penutupar perkuliahan

Agar semua mahasiswa mempersiapkannya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan Portofolio (lihat SOP&JUKNS). Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PJ Kelas.

Bandung, 29 Juni 2020

K.A. Rusdiana
K.A. Rusdiana

Catatan Syarat UAS: PF



3. INFO JADWAL UNDANGAN DISKUSI

DISKUSI VIA ZOOM TANGGAL 12 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
REKRUTMEN & SELEKSI CALON PEGAWAI

Ditengahi oleh:
Kelompok 2 (MPL Karyawan B)

Mata Kuliah
Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pengampu
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Jumat, 12 Juni 2020 (10.15 - 10.55)
Berhubung Melalui Zoom (+823955643632)

Kelompok Penyanggah:

- Dian Firmansyah - Kelompok 1
- Iwan Wahyu - Kelompok 3
- Scepul Radan - Kelompok 4
- Ujang Mahadjir - Kelompok 5
- Sasrah - Kelompok 6
- Rinal Mustofa - Kelompok 7

Kelompok Penyaji:

- Fitria Dufia - Penasihat
- Maria Nisa - Moderator
- Serge Pratama - Notulen

Semua Anggota Kelas Wajib Mengikuti

DISKUSI KELOMPOK
ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Ditengahi oleh:
Kelompok 3 (MPL Karyawan B)

Mata Kuliah
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Jumat, 12 Juni 2020 (10.00 - 10.30)
Berhubung Melalui Zoom (+823955643632)

Kelompok Penyanggah:

- Iwan Wahyudi - Kelompok 1
- Nasrah Aprianti Putri - Kelompok 2
- Evilia Maria - Kelompok 3
- Ujang Mahadjir - Kelompok 5
- Sinta Fitriana - Kelompok 6
- Feri Indra - Kelompok 7

Kelompok Penyaji:

- Zainal Abidin - Kelompok 1
- Serge Pratama - Kelompok 2
- Scepul Radan - Kelompok 4
- Sasrah - Kelompok 6

Semua Anggota Kelas Wajib Mengikuti

KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM TANGGAL 19 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
REKRUTMEN & SELEKSI CALON PEGAWAI

Ditengahi oleh:
Kelompok IV (MPL Karyawan B)

Mata Kuliah
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Jumat, 19 Juni 2020 (09.30 - 10.00)
Berhubung Melalui Zoom (+823955643632)

Kelompok Penyanggah:

- Marta - Kelompok 1
- Fitria Dufia - Kelompok 2
- Fitria Maria - Kelompok 3
- Yully Pratiyah - Kelompok 5
- Rinal Mustofa - Kelompok 6
- Sasrah - Kelompok 7

Kelompok Penyaji:

- Scepul Radan - Moderator
- Imroatus Sholihah - Penasihat
- Irena Nurrahmah - Notulen

Semua Anggota Kelas Wajib Mengikuti

DISKUSI KELOMPOK
ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Ditengahi oleh:
Kelompok IV (MPL Karyawan B)

Mata Kuliah
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Jumat, 19 Juni 2020 (09.30 - 10.00)
Berhubung Melalui Zoom (+823955643632)

Kelompok Penyanggah:

- Marta - Kelompok 1
- Fitria Dufia - Kelompok 2
- Fitria Maria - Kelompok 3
- Yully Pratiyah - Kelompok 5
- Rinal Mustofa - Kelompok 6
- Sasrah - Kelompok 7

Kelompok Penyaji:

- Scepul Radan - Moderator
- Imroatus Sholihah - Penasihat
- Irena Nurrahmah - Notulen

Semua Anggota Kelas Wajib Mengikuti

KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM TANGGAL 26 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Ditanggungjawabkan oleh:
Salah satu (DPR) Perwakilan (D)

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Fauziah, M.Pd.

<p>KELOMPOK PENYAJI</p> <ul style="list-style-type: none">  Syifa Nurul 219000003 Penyajil  Rizki Mulya 219000004 Moderator 	<p>KELOMPOK PENYANGGAH</p> <ul style="list-style-type: none">  Dina Farasyah 219000002 Kelompok 1  Vita Zella 219000003 Kelompok 2  Nurul Hafidha 219000004 Kelompok 3  Salsabilla 219000005 Kelompok 4  Siti Nurul 219000006 Kelompok 5  Fari Indira 219000007 Kelompok 6
--	---

Jumat, 26 Juni 2020 Pukul 10.00 - 11.30

Narahubung:
(Dang Mulya)
082793444818

ID : 8822842121 Password : 882284
LIVE  ZOOM
BIMBINGAN DAN BANTUAN BELAJAR

KELOMPOK 6 MATA KULIAH MSDM
MEMPERSEMBAHKAN

DISKUSI KELOMPOK
KOMPENENSI DAN HUBUNG JABATAN

<p>Siswa Penyaji:</p> <ul style="list-style-type: none">  Sinta Rizka 219000003 Sebagai Penyaji  Rizki Mulya 219000004 Sebagai Moderator 	<p>Tim Penyaji:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kelompok 1: Jazmi Akhlaq Kelompok 2: Syifa Nurul Kelompok 3: Izzah Wahid Kelompok 4: Nurul Hafidha Kelompok 5: Dina Farasyah Kelompok 6: Siti Nurul
---	---

Jumat, 26 Juni 2020 Pukul 10.00-11.30
Melalui zoom:
Meeting ID : 845 264 2123
PWID : 8KsmiK

DISKUSI KELOMPOK
KESEJAHTERAAN DAN PRODUCTIVITAS PEGAWAI

Ditanggungjawabkan oleh:
Kelompok 7

Mata Kuliah:
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Waktu Pelaksanaan:
Jumat, 26 Juni 2020
Pukul 11.00-11.30

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Fauziah, M.Pd.

Kelompok Penyaji

<p> Penawati Susana 219000003 Penyajil</p>	<p> Moderator Pen Indra Irawan 2190000149</p>
---	--

Kelompok Penyanggung

<p> Kelompok 1 219000001</p>	<p> Kelompok 2 219000004</p>	<p> Kelompok 3 219000005</p>
<p> Kelompok 4 219000006</p>	<p> Kelompok 5 219000007</p>	<p> Kelompok 6 219000008</p>

POTO PROSES PELAKSANAAN DISKUSI VIA ZOOM



**MAKALAH DISKUSI
YANG DIKOMENTARI
OLEH KELOMPOK 1, 2,
4, 5,6 DAN 7
DILENGKAPI DENGAN
BERITA ACARA**

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri 2190060055

Iwan Wahyudin 2190060053

Evsha Maria Azqiya 2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam GarisGaris Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.¹

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. (Penulisan footnote)

¹ Nashar, "Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam", (Nuansa, 11:2, 2014), 446.

Commented [N1]: Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.

- a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
- b. Teori, asumsi atau pendapat ahli
- c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
- d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah
- e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
- f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [N2]: Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

Commented [N3]: Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.²

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai". (Penulisan footnote)

² Muhammad Priatna, "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018), 18.

Commented [A4]: Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Commented [N5]: Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Pendidikan Islam*. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:³

1. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
2. Bagaimana materi orientasi pegawai?
3. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
4. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

C. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:⁴

1. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
2. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
3. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
4. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

Commented [A6]: Pada bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

Commented [A7]: Pada bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

³ A. Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

⁴ Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, 20.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.⁵

A. Konsep Orientasi Pegawai

1. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁶

Ardana, Mujiati dan Utama⁷ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

Commented [A8]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [N9]: Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.

Commented [N10]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.

Commented [N11]: Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.

⁵ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

⁶ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁷ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA 4:1 (Maret 2016), 132.

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁸

2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁹ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

⁸ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 23.

⁹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Commented [N12]: Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.

Commented [A13]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :¹⁰

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

Commented [N14]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

B. Materi Orientasi Pegawai

1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis¹¹ menyatakan setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.¹²

Commented [N15]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

¹⁰ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹¹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

¹² Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

2. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹³ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

3. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹⁴

a. Orientasi Formal

¹³ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 42.

¹⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Commented [A16]: Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

b. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

C. Konsep Penempatan Pegawai

1. Pengertian Penempatan Pegawai

Defenisi penempatan menurut Siswanto adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan

segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.¹⁵

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹⁶

Pengertian penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu.¹⁷ Adapun menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian¹⁸, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁹ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

¹⁵Nila Mardiah, "Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1:2, 2016), 227.

¹⁶ Jahari, Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹⁷ Rusman, *Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam*, (*Jurnal Islamic Educational*, 2:4, 2016), 122.

¹⁸ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", (*Administrasi Negara*, 5:3 2014), 12.

¹⁹ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna²⁰, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana :²¹

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :²²

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.

²⁰ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, (Jurnal Unrika 6:1, 2019), 260.

²¹ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (Jurnal Administrative Reform, 3:4 , Oktober - Desember 2015), 403.

²² Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6.

- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

3. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian²³ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati²⁴ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Commented [N17]: Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.

D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

1. Pengertian Prinsip

Commented [A18]: Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu

²³ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

²⁴ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, "Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru", (Jurnal Publika, 1:3, 135-153 2017), 140.

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas²⁵. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang **leader** atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Commented [N19]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

2. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryono yang dikutip Asri²⁶ mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno²⁷ sebagai berikut :

Commented [A20]: Sebaiknya ditambahkan dengan pendapat penulis

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam

²⁵ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

²⁶ Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1:5, 2016) 849.

²⁷ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, (*Jurnal EMBA 4:1*, Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, (*Jurnal Unrika*, 6:1, 2019).
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (*Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1:5, 2016)
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (*Jurnal Administrative Reform*, 3:4, Oktober - Desember 2015).
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, (*Jurnal Publika*, 3:1, 135-153,2017).
- Nashar, “Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam”, (*Nuansa*, 11:2, 2014).

Muhammad Priatna, “Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018).

Nila Mardiah, “Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam”, (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, 1:2, 2016).

Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Islamic Educational, 2:4, 2016).

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Zen Abidin, Hartati dan Dian Firmansyah (Kel 1)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Setiap halaman ditemukan alinea dimulai ketukan ke 8 seharusnya panjang indensinya enam spasi		✓
2	BAB 11 , Seharusnya dismpn dihalaman terpisah ditemukan pada halaman 3 penulisanya disatukan sama pembahsan BAB	✓	
3	Ditemukan kata penghubung di simpan di awal kalimat terdapat pada halaman 4	✓	
4	Tanda kutipan seharusnya dismpn setelah tanda baca ditemukan pada halaman 4		✓
5	Jarak baris atau kalimat ke kalimat berikutnya terlalu jauh spasinya ditemukan pada halaman 5	✓	
6	Pada pembahasan BAB 11 penulisannya disatukan dengan pembahasan bab 11, seharusnya terpisah ditemukan pada hal 11	✓	
7	Simpulan menjadi jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah, simpulan juga mencerminkan perolehan informasi baru, mengenai posisi penelitian lihat panduan tesis dan disertasi halaman 18, simpualn yang terdapat dalam hal 11 belum memperlihatkan kesimpulan	✓	
8	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
9	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada		✓

	footnote		
10	Pada hlm 11 bab pembahasamn sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri 2190060055

Iwan Wahyudin 2190060053

Evsha Maria Azqiya 2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

D. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam GarisGaris Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.²⁸

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. (Penulisan footnote)

²⁸ Nashar, "Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam", (Nuansa, 11:2, 2014), 446.

Commented [N21]: Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.
g. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
h. Teori, asumsi atau pendapat ahli
i. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
j. Argumen logis dan objektif pilihan masalah
k. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
l. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [N22]: Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

Commented [N23]: Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.²⁹

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai". (Penulisan footnote)

²⁹ Muhammad Priatna, "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018), 18.

Commented [A24]: Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Commented [N25]: Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Pendidikan Islam*. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.

E. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:³⁰

5. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
6. Bagaimana materi orientasi pegawai?
7. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
8. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

F. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:³¹

5. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
6. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
7. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
8. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

Commented [A26]: Pada bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

Commented [A27]: Pada bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

³⁰ A. Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

³¹ Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, 20.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.³²

E. Konsep Orientasi Pegawai

3. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistik demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.³³

Ardana, Mujiati dan Utama³⁴ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

Commented [A28]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [N29]: Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.

Commented [N30]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.

Commented [N31]: Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.

³² Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

³³ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

³⁴ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA 4:1 (Maret 2016), 132.

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.³⁵

4. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono³⁶ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

³⁵ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 23.

³⁶ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Commented [N32]: Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.

Commented [A33]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :³⁷

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

Commented [N34]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

F. Materi Orientasi Pegawai

4. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis³⁸ menyatakan setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.³⁹

Commented [N35]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

³⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

³⁸ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

³⁹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

5. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:⁴⁰ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

6. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:⁴¹

c. Orientasi Formal

⁴⁰ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 42.

⁴¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Commented [A36]: Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

d. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

G. Konsep Penempatan Pegawai

4. Pengertian Penempatan Pegawai

Defenisi penempatan menurut Siswanto adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan

segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.⁴²

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.⁴³

Pengertian penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu.⁴⁴ Adapun menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian⁴⁵, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson⁴⁶ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

⁴² Nila Mardiah, "Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1:2, 2016), 227.

⁴³ Jahari, Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁴⁴ Rusman, *Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam*, (*Jurnal Islamic Educational*, 2:4, 2016), 122.

⁴⁵ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", (*Administrasi Negara*, 5:3 2014), 12.

⁴⁶ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna⁴⁷, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana :⁴⁸

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

5. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :⁴⁹

- d. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.

⁴⁷ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, (Jurnal Unrika 6:1, 2019), 260.

⁴⁸ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (Jurnal Administrative Reform, 3:4 , Oktober - Desember 2015), 403.

⁴⁹ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6.

- e. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- f. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

6. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian⁵⁰ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati⁵¹ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Commented [N37]: Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.

H. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

3. Pengertian Prinsip

Commented [A38]: Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu

⁵⁰ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

⁵¹ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, "Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru", (Jurnal Publika, 1:3, 135-153 2017), 140.

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas⁵². Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang **leader** atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Commented [N39]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

Commented [A40]: Sebaiknya ditambahkan dengan pendapat penulis

4. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryono yang dikutip Asri⁵³ mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno⁵⁴ sebagai berikut :

i. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

j. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

k. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam

⁵² Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

⁵³ Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1:5, 2016) 849.

⁵⁴ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

l. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

m. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

n. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

o. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

p. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, (*Jurnal EMBA 4:1*, Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, (*Jurnal Unrika*, 6:1, 2019.
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (*Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1:5, 2016)
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (*Jurnal Administrative Reform*, 3:4, Oktober - Desember 2015).
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, (*Jurnal Publika*, 3:1, 135-153,2017).
- Nashar, “Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam”, (*Nuansa*, 11:2, 2014).

Muhammad Priatna, “Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018).

Nila Mardiah, “Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam”, (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, 1:2, 2016).

Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Islamic Educational, 2:4, 2016).

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama
(Kelompok 2)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numberings tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 bab II pendahuluan paragraf 5 sub numberingsnya 1, 2, 3, dst karena setelahnya angka, maka harus diganti dengan a, b, c.		✓
3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasamn sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Pada hlm 19 bab penutup terdapat penulisan huruf besar semua pada kesimpulan dan saran		✓
7	Pada hlm4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	
8	Pada hlm 11 bab pembahsan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata “betapa” tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	

11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai dengan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 8 pada point tujuan sebaiknya ditambahkan pengantar.	✓	

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri 2190060055

Iwan Wahyudin 2190060053

Evsha Maria Azqiya 2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

G. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam GarisGaris Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.⁵⁵

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. (Penulisan footnote)

⁵⁵ Nashar, "Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam", (Nuansa, 11:2, 2014), 446.

Commented [N41]: Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.
m. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
n. Teori, asumsi atau pendapat ahli
o. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
p. Argumen logis dan objektif pilihan masalah
q. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
r. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [N42]: Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

Commented [N43]: Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.⁵⁶

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai". (Penulisan footnote)

⁵⁶ Muhammad Priatna, "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018), 18.

Commented [A44]: Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Commented [N45]: Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Pendidikan Islam*. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.

H. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:⁵⁷

9. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
10. Bagaimana materi orientasi pegawai?
11. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
12. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

I. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:⁵⁸

9. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
10. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
11. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
12. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

Commented [A46]: Pada bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

Commented [A47]: Pada bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

⁵⁷ A. Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

⁵⁸ Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, 20.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.⁵⁹

I. Konsep Orientasi Pegawai

5. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁶⁰

Ardana, Mujiati dan Utama⁶¹ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

Commented [A48]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [N49]: Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.

Commented [N50]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.

Commented [N51]: Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.

⁵⁹ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

⁶⁰ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁶¹ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA 4:1 (Maret 2016), 132.

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁶²

6. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁶³ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

⁶² Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 23.

⁶³ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Commented [N52]: Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.

Commented [A53]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁶⁴

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

Commented [N54]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

J. Materi Orientasi Pegawai

7. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁶⁵ menyatakan setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.⁶⁶

Commented [N55]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

⁶⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁶⁵ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

⁶⁶ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

8. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:⁶⁷ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

9. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:⁶⁸

e. Orientasi Formal

⁶⁷ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 42.

⁶⁸ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Commented [A56]: Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

f. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

K. Konsep Penempatan Pegawai

7. Pengertian Penempatan Pegawai

Defenisi penempatan menurut Siswanto adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan

segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.⁶⁹

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.⁷⁰

Pengertian penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu.⁷¹ Adapun menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian⁷², menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson⁷³ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

⁶⁹ Nila Mardiah, "Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1:2, 2016), 227.

⁷⁰ Jahari, Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁷¹ Rusman, *Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam*, (*Jurnal Islamic Educational*, 2:4, 2016), 122.

⁷² Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", (*Administrasi Negara*, 5:3 2014), 12.

⁷³ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna⁷⁴, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana :⁷⁵

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

8. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :⁷⁶

- g. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.

⁷⁴ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, (Jurnal Unrika 6:1, 2019), 260.

⁷⁵ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (Jurnal Administrative Reform, 3:4 , Oktober - Desember 2015), 403.

⁷⁶ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6.

- h. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- i. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

9. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian⁷⁷ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati⁷⁸ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Commented [N57]: Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.

L. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

5. Pengertian Prinsip

Commented [A58]: Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu

⁷⁷ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

⁷⁸ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, "Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru", (Jurnal Publika, 1:3, 135-153 2017), 140.

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas⁷⁹. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang **leader** atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Commented [N59]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

Commented [A60]: Sebaiknya ditambahkan dengan pendapat penulis

6. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryono yang dikutip Asri⁸⁰ mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno⁸¹ sebagai berikut :

q. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

r. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

s. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam

⁷⁹ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

⁸⁰ Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1:5, 2016) 849.

⁸¹ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

t. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

u. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

v. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

w. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

x. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, (*Jurnal EMBA* 4:1, Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, (*Jurnal Unrika*, 6:1, 2019.
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (*Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1:5, 2016)
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (*Jurnal Administrative Reform*, 3:4, Oktober - Desember 2015).
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, (*Jurnal Publika*, 3:1, 135-153,2017).
- Nashar, “Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam”, (*Nuansa*, 11:2, 2014).

Muhammad Priatna, “Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018).

Nila Mardiah, “Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam”, (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, 1:2, 2016).

Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Islamic Educational, 2:4, 2016).

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	
3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓
4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus ditik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓
10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tdiak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	

11	Pada foot note huruf biasanya lebih kecil di bandingkan dengan isi paragraf engn menggunakan Times new roman (size 10) atau, arial (size 9),atau Thoma (size 9)	✓	
12	Pada halaman 4 jika memakai foot note sebaiknya tidak memakai body note	✓	

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri 2190060055

Iwan Wahyudin 2190060053

Evsha Maria Azqiya 2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

J. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam GarisGaris Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.⁸²

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. (Penulisan footnote)

⁸² Nashar, "Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam", (Nuansa, 11:2, 2014), 446.

Commented [N61]: Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.
S. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
t. Teori, asumsi atau pendapat ahli
U. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
V. Argumen logis dan objektif pilihan masalah
W. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
X. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [N62]: Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

Commented [N63]: Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.⁸³

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai". (Penulisan footnote)

⁸³ Muhammad Priatna, "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018), 18.

Commented [A64]: Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Commented [N65]: Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Pendidikan Islam*. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.

K. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:⁸⁴

13. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
14. Bagaimana materi orientasi pegawai?
15. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
16. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

Commented [A66]: Pada bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

L. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:⁸⁵

13. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
14. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
15. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
16. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

Commented [A67]: Pada bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

⁸⁴ A. Rusdiana, *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM*, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

⁸⁵ Rusdiana, *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM*, 20.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.⁸⁶

M. Konsep Orientasi Pegawai

7. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁸⁷

Ardana, Mujiati dan Utama⁸⁸ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

Commented [A68]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [N69]: Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.

Commented [N70]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.

Commented [N71]: Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.

⁸⁶ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

⁸⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁸⁸ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA 4:1 (Maret 2016), 132.

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁸⁹

8. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁹⁰ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

⁸⁹ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 23.

⁹⁰ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Commented [N72]: Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.

Commented [A73]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁹¹

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

Commented [N74]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

N. Materi Orientasi Pegawai

10. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁹² menyatakan setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.⁹³

Commented [N75]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

⁹¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁹² Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

⁹³ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

11. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:⁹⁴ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

12. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:⁹⁵

g. Orientasi Formal

⁹⁴ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 42.

⁹⁵ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Commented [A76]: Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

h. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

O. Konsep Penempatan Pegawai

10. Pengertian Penempatan Pegawai

Defenisi penempatan menurut Siswanto adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan

segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.⁹⁶

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.⁹⁷

Pengertian penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu.⁹⁸ Adapun menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian⁹⁹, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁰⁰ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

⁹⁶ Nila Mardiah, "Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1:2, 2016), 227.

⁹⁷ Jahari, Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁹⁸ Rusman, *Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam*, (*Jurnal Islamic Educational*, 2:4, 2016), 122.

⁹⁹ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", (*Administrasi Negara*, 5:3 2014), 12.

¹⁰⁰ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna¹⁰¹, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana¹⁰².

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

11. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹⁰³

- j. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.

¹⁰¹ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, (Jurnal Unrika 6:1, 2019), 260.

¹⁰² Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (Jurnal Administrative Reform, 3:4, Oktober - Desember 2015), 403.

¹⁰³ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6.

- k. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- l. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

12. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian¹⁰⁴ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati¹⁰⁵ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Commented [N77]: Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.

P. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

7. Pengertian Prinsip

Commented [A78]: Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu

¹⁰⁴ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

¹⁰⁵ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, "Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru", (Jurnal Publika, 1:3, 135-153 2017), 140.

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas¹⁰⁶. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang **leader** atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Commented [N79]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

Commented [A80]: Sebaiknya ditambahkan dengan pendapat penulis

8. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryono yang dikutip Asri¹⁰⁷ mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno¹⁰⁸ sebagai berikut :

y. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

z. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

aa. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam

¹⁰⁶ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁰⁷ Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1:5, 2016) 849.

¹⁰⁸ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

bb. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

cc. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

dd. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

ee. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

ff. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, (*Jurnal EMBA 4:1*, Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, (*Jurnal Unrika*, 6:1, 2019).
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (*Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1:5, 2016)
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (*Jurnal Administrative Reform*, 3:4, Oktober - Desember 2015).
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, (*Jurnal Publika*, 3:1, 135-153,2017).
- Nashar, “Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam”, (*Nuansa*, 11:2, 2014).

Muhammad Priatna, “Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018).

Nila Mardiah, “Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam”, (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, 1:2, 2016).

Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Islamic Educational, 2:4, 2016).

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Syifa Fauziah dan Ujang Muhajir (Kelompok 5)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan	✓	

10	Pada hlm 6 paragraf terakhir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri 2190060055

Iwan Wahyudin 2190060053

Evsha Maria Azqiya 2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

M. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam GarisGaris Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.¹⁰⁹

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. (Penulisan footnote)

¹⁰⁹ Nashar, "Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam", (Nuansa, 11:2, 2014), 446.

Commented [N81]: Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.
Y. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
Z. Teori, asumsi atau pendapat ahli
aa. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
bb. Argumen logis dan objektif pilihan masalah
CC. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
dd. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [N82]: Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

Commented [N83]: Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.¹¹⁰

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai". (Penulisan footnote)

¹¹⁰ Muhammad Priatna, "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018), 18.

Commented [A84]: Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Commented [N85]: Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Pendidikan Islam*. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.

N. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:¹¹¹

17. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
18. Bagaimana materi orientasi pegawai?
19. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
20. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

Commented [A86]: Pada bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

O. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:¹¹²

17. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
18. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
19. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
20. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

Commented [A87]: Pada bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

¹¹¹ A. Rusdiana, *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM*, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

¹¹² Rusdiana, *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM*, 20.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.¹¹³

Q. Konsep Orientasi Pegawai

9. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.¹¹⁴

Ardana, Mujiati dan Utama¹¹⁵ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

Commented [A88]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [N89]: Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.

Commented [N90]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.

Commented [N91]: Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.

¹¹³ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

¹¹⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹¹⁵ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA 4:1 (Maret 2016), 132.

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.¹¹⁶

10. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono¹¹⁷ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

¹¹⁶ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 23.

¹¹⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Commented [N92]: Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.

Commented [A93]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :¹¹⁸

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

Commented [N94]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

R. Materi Orientasi Pegawai

13. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis¹¹⁹ menyatakan setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.¹²⁰

Commented [N95]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

¹¹⁸ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹¹⁹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

¹²⁰ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

14. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹²¹ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

15. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹²²

i. Orientasi Formal

¹²¹ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 42.

¹²² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Commented [A96]: Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

j. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

S. Konsep Penempatan Pegawai

13. Pengertian Penempatan Pegawai

Defenisi penempatan menurut Siswanto adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan

segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.¹²³

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹²⁴

Pengertian penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu.¹²⁵ Adapun menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian¹²⁶, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹²⁷ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

¹²³ Nila Mardiah, "Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1:2, 2016), 227.

¹²⁴ Jahari, Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹²⁵ Rusman, *Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam*, (*Jurnal Islamic Educational*, 2:4, 2016), 122.

¹²⁶ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", (*Administrasi Negara*, 5:3 2014), 12.

¹²⁷ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna¹²⁸, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana¹²⁹.

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

14. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹³⁰

- m. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.

¹²⁸ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, (Jurnal Unrika 6:1, 2019), 260.

¹²⁹ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (Jurnal Administrative Reform, 3:4 , Oktober - Desember 2015), 403.

¹³⁰ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6.

- n. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- o. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

15. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian¹³¹ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati¹³² mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Commented [N97]: Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.

T. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

9. Pengertian Prinsip

Commented [A98]: Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu

¹³¹ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

¹³² Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, "Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru", (Jurnal Publika, 1:3, 135-153 2017), 140.

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas¹³³. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang **leader** atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Commented [N99]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

Commented [A100]: Sebaiknya ditambahkan dengan pendapat penulis

10. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryono yang dikutip Asri¹³⁴ mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno¹³⁵ sebagai berikut :

gg. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

hh. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

ii. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam

¹³³ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹³⁴ Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1:5, 2016) 849.

¹³⁵ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

jj. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

kk. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

ll. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

mm. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

nn. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, (*Jurnal EMBA* 4:1, Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, (*Jurnal Unrika*, 6:1, 2019.
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (*Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1:5, 2016)
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (*Jurnal Administrative Reform*, 3:4, Oktober - Desember 2015).
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, (*Jurnal Publika*, 3:1, 135-153,2017).
- Nashar, “Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam”, (*Nuansa*, 11:2, 2014).

Muhammad Priatna, “Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018).

Nila Mardiah, “Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam”, (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, 1:2, 2016).

Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Islamic Educational, 2:4, 2016).

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Sinta Fitriani dan Rizal Mustasyfa (Kelompok 6)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6. a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.	✓	
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". Jurnal Pendidikan Islam. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	

7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		✓
11	Pada hlm 4 bab Pembahasan Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.		✓
12	Pada hlm 5 bab Pembahasan Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.		✓
13	Pada hlm 5 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
14	Pada hlm 6 bab Pembahasan Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.		✓
15	Pada hlm 6 bab Pembahasan Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.		✓
16	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
17	Pada hlm 11 bab Pembahasan Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.		✓
18	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	
19	Pada hlm 12 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
20	Pada hlm 12 bab Pembahasan Sebaiknya ditambahkan dengan kesimpulan yang dibuat penulis	✓	

2

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri 2190060055

Iwan Wahyudin 2190060053

Evsha Maria Azqiya 2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

P. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam GarisGaris Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.¹³⁶

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. (Penulisan footnote)

¹³⁶ Nashar, "Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam", (Nuansa, 11:2, 2014), 446.

Commented [N101]: Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.
ee.Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
ff.Teori, asumsi atau pendapat ahli
gg.Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
hh.Argumen logis dan objektif pilihan masalah
ii.Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
jj.Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [N102]: Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

Commented [N103]: Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.¹³⁷

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Orientasi dan Penempatan Pegawai". (Penulisan footnote)

¹³⁷ Muhammad Priatna, "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018), 18.

Commented [A104]: Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Commented [N105]: Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Pendidikan Islam*. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.

Q. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya:¹³⁸

21. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
22. Bagaimana materi orientasi pegawai?
23. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
24. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

Commented [A106]: Pada bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

R. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:¹³⁹

21. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;
22. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
23. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
24. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

Commented [A107]: Pada bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.

¹³⁸ A. Rusdiana, *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM*, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

¹³⁹ Rusdiana, *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM*, 20.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.¹⁴⁰

U. Konsep Orientasi Pegawai

11. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.¹⁴¹

Ardana, Mujiati dan Utama¹⁴² menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

Commented [A108]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [N109]: Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.

Commented [N110]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.

Commented [N111]: Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.

¹⁴⁰ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

¹⁴¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹⁴² Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA 4:1 (Maret 2016), 132.

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.¹⁴³

12. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono¹⁴⁴ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

¹⁴³ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 23.

¹⁴⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Commented [N112]: Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.

Commented [A113]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :¹⁴⁵

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

Commented [N114]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

V. Materi Orientasi Pegawai

16. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis¹⁴⁶ menyatakan setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.¹⁴⁷

Commented [N115]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

¹⁴⁵ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹⁴⁶ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

¹⁴⁷ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

17. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹⁴⁸ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

18. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹⁴⁹

k. Orientasi Formal

¹⁴⁸ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 42.

¹⁴⁹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Commented [A116]: Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

I. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

W. Konsep Penempatan Pegawai

16. Pengertian Penempatan Pegawai

Defenisi penempatan menurut Siswanto adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan

segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.¹⁵⁰

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹⁵¹

Pengertian penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu.¹⁵² Adapun menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian¹⁵³, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁵⁴ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

¹⁵⁰ Nila Mardiah, "Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam", (*Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1:2, 2016), 227.

¹⁵¹ Jahari, Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹⁵² Rusman, *Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam*, (*Jurnal Islamic Educational*, 2:4, 2016), 122.

¹⁵³ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", (*Administrasi Negara*, 5:3 2014), 12.

¹⁵⁴ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna¹⁵⁵, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana¹⁵⁶.

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

17. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹⁵⁷

- p. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.

¹⁵⁵ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, (Jurnal Unrika 6:1, 2019), 260.

¹⁵⁶ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (Jurnal Administrative Reform, 3:4 , Oktober - Desember 2015), 403.

¹⁵⁷ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6.

- q. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- r. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

18. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian¹⁵⁸ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati¹⁵⁹ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Commented [N117]: Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.

X. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

11. Pengertian Prinsip

Commented [A118]: Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu

¹⁵⁸ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

¹⁵⁹ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, "Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru", (Jurnal Publika, 1:3, 135-153 2017), 140.

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas¹⁶⁰. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang **leader** atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Commented [N119]: Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.

Commented [A120]: Sebaiknya ditambahkan dengan pendapat penulis

12. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryono yang dikutip Asri¹⁶¹ mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno¹⁶² sebagai berikut :

oo. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

pp. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

qq. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam

¹⁶⁰ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁶¹ Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1:5, 2016) 849.

¹⁶² Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

rr. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

ss. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

tt. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

uu. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

vv. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, (*Jurnal EMBA* 4:1, Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, (*Jurnal Unrika*, 6:1, 2019.
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, (*Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1:5, 2016)
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, (*Jurnal Administrative Reform*, 3:4, Oktober - Desember 2015).
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, (*Jurnal Publika*, 3:1, 135-153,2017).
- Nashar, “Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam”, (*Nuansa*, 11:2, 2014).

Muhammad Priatna, “Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Pendidikan Islam, 6:2, 2018).

Nila Mardiah, “Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam”, (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, 1:2, 2016).

Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, (Jurnal Islamic Educational, 2:4, 2016).

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Feri Indra Irawan dan Susanah (Kelompok 7)

Judul Makalah : Orientasi dan Penempatan Pegawai

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Daftar isi seharusnya 2 spasi ke bawah		✓
2	LBM tidak memperlihatkan adanya masalah atau kesenjangan	✓	
3	Rumusan masalah harus menggunakan kata baku seperti bagaimanakah, ditemukan pada hal 2	✓	
4	Ruang kosong atau indensi seharusnya 6 dimuali pada ketukan ke 7 terdapat pada hal 6		✓
5	Pada halaman 5 ruang kosong atau indensi sepuluh ketukan seharusnya 6		✓
6	Pada halaman berikutnya juga sama indensi lebih dari 6		✓
7	Simpulan tidak memperlihatkan adanya jawaban atas rumusan masalah	✓	
8	Ruang kosong ditemukan 12 ketukan ditemukan pada hal 10		✓
9	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
10	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	

**MAKALAH HASIL REVISI
YANG DIBAGIKAN KEPADA
KELOMPOK LAIN**

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 1

Nursarah Apriani Putri

2190060055

Iwan Wahyudin

2190060053

Evsha Maria Azqiya

2180060045



PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	2
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	5
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi.....	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai.....	7
3. Macam-macam Orientasi Pegawai.....	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	11
a. Prinsip Kemanusiaan.....	12
BAB III	14
PENUTUPAN	14
A. Kesimpulan	14
B. Saran	14

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai

perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya: ¹

1. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
2. Bagaimana materi orientasi pegawai?
3. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
4. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

C. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:²

1. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;

¹ A. Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

² Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, 20.

2. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
3. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
4. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.³

A. Konsep Orientasi Pegawai

1. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁴

Ardana, Mujiati dan Utama⁵ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

³ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁵ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA Vol.4 No.1 (Maret 2016), 1320

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁶

2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁷ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja

⁶ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).

⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁸

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

B. Materi Orientasi Pegawai

1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁹ menyatakan etidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.¹⁰

⁸ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

¹⁰ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

2. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹¹ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

3. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹²

a. Orientasi Formal

¹¹

¹² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

b. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

C. Konsep Penempatan Pegawai

1. Pengertian Penempatan Pegawai

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data

deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹³

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut MARIHOT T. E Hariandja dalam Bahrian¹⁴, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁵ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna¹⁶, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru. Sedangkan menurut Yuliana¹⁷

“Penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan,

¹³ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹⁴ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014), 12

¹⁵ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58

¹⁶ Yona, Mira dan Della Yulita, “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam”, *Jurnal Unrika*, Volume 6 No. 1 (Tahun 2019), 260

¹⁷ Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda” *Jurnal Administrative Reform*, Vol.3 No.4 , Oktober - Desember 2015, 403.

kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹⁸

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

3. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Bahrian¹⁹ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur

¹⁸ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁹ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

Hasibuan yang dikutip Sri Maryati²⁰ mengatakan bahwa penempatan pegawai dilakukan berguna sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

1. Pengertian Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas²¹. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

2. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Sastrohadiwiryo yang dikutip Asri²² mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

²⁰ Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa'i, “Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, *Jurnal Publika*, Vol 3, No. 1 Hal. 135-153 (2017), 140.

²¹ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

²² Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5, Hal 849.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno²³ sebagai berikut :

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

²³ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA Vol.4 No.1* (Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, *Jurnal Unrika, Volume 6 No. 1* (Tahun 2019),
- Asri Nur Fadilah dkk, “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Skretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5.
- Isra Yuliana dkk, “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda” *Jurnal Administrative Reform*, Vol.3 No.4 , Oktober - Desember 2015.
- Sri Maryati Silaban dan Arief Rifa’i, “Analilis Kesesuain Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru”, *Jurnal Publika*, Vol 3, No. 1 Hal. 135-153 (2017), 140.

MAKALAH REVISI YANG DIPARAF DOSEN

1

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri

2190060055

Iwan Wahyudin

2190060053

- busana bel.
- Gubur
- Raka
- jumat

R.A. 13/2/20
3



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	2
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	4
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi.....	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai.....	6
3. Macam-macam Orientasi Pegawai.....	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	10
a. Prinsip Kemanusiaan.....	10
BAB III	12
PENUTUPAN	12
A. Kesimpulan	12
B. Saran	12

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai

perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya: ¹

1. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
2. Bagaimana materi orientasi pegawai?
3. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
4. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

C. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:²

1. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;

¹ A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

² Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, 20.

2. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
3. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
4. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.³

A. Konsep Orientasi Pegawai

1. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁴

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁵

2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁶ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

³ Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, 20.

⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁵ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).

⁶ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁷

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

B. Materi Orientasi Pegawai

1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁸ menyatakan etidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.⁹

2. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹⁰ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

⁸ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

⁹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

3. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹¹

a. Orientasi Formal

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan-tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

b. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang

¹¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

C. Konsep Penempatan Pegawai

1. Pengertian Penempatan Pegawai

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹²

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian¹³, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁴

¹² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹³ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014), 12

¹⁴ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58

menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹⁵

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

3. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran

¹⁵ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

tugas. Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Bahrian¹⁶ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

1. Pengertian Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas¹⁷. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

2. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno¹⁸ sebagai berikut :

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip The Right Man On The Right Place

¹⁶ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁷ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁸ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 3

Nursarah Apriani Putri

2190060055

Iwan Wahyudin

2190060053



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	2
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	4
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi.....	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai.....	6
3. Macam-macam Orientasi Pegawai.....	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
2. Prosedur Penempatan Pegawai.....	9
3. Tujuan Penempatan Pegawai.....	9
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	10
1. Pengertian Prinsip	10
2. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM.....	10
BAB III	12
PENUTUPAN	12
A. Kesimpulan	12
B. Saran	12

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai

perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya: ¹

1. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
2. Bagaimana materi orientasi pegawai?
3. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
4. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

C. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah:²

1. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;

¹ A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

² Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, 20.

2. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
3. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
4. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.³

A. Konsep Orientasi Pegawai

1. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁴

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁵

2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁶ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

³ Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, 20.

⁴ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁵ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).

⁶ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁷

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

⁷ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

B. Materi Orientasi Pegawai

1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁸ menyatakan etidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.⁹

2. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:¹⁰ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari

⁸ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

⁹ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

¹⁰ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 90.

pertama di tempat kerja merupakan hari hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah -masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

3. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:¹¹

a. Orientasi Formal

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

b. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan

¹¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

C. Konsep Penempatan Pegawai

1. Pengertian Penempatan Pegawai

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.¹²

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut MARIHOT T. E Hariandja dalam Bahrian¹³, menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson¹⁴ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

¹² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

¹³ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", *Administrasi Negara*, 5:3 (2014), 12

¹⁴ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :¹⁵

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

3. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadwiryono yang dikutip oleh Bahrian¹⁶ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur

¹⁵ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

¹⁶ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

1. Pengertian Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas¹⁷. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

2. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno¹⁸ sebagai berikut :

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip equal pay for equal work

¹⁷ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

¹⁸ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapakan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Mondy, R. W., Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Erlangga, 2008).
- Musanef. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, (Jakarta: Gunung Agung, 2005).
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013).
- Suwatno, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis, (Bandung: Alfabeta, 2013).

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 1

Nursarah Apriani Putri

2190060055

Iwan Wahyudin

2190060053



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	2
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	4
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi.....	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai.....	6
3. Macam-macam Orientasi Pegawai.....	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	10
a. Prinsip Kemanusiaan.....	10
BAB III	12
PENUTUPAN	12
A. Kesimpulan	12
B. Saran	12

BAB I

PENDAHULUAN

D. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai

perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai”.

E. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya: ¹⁹

5. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
6. Bagaimana materi orientasi pegawai?
7. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
8. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

F. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah: ²⁰

5. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;

¹⁹ A. Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

²⁰ Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, 20.

6. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
7. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
8. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.²¹

E. Konsep Orientasi Pegawai

3. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksone (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.²²

Ardana, Mujiati dan Utama²³ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

²¹ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

²² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

²³ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA Vol.4 No.1 (Maret 2016), 1320

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.²⁴

4. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono²⁵ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi

²⁴ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).

²⁵ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :²⁶

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

F. Materi Orientasi Pegawai

4. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis²⁷ menyatakan etidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.²⁸

²⁶ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

²⁷ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

²⁸ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

5. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:²⁹ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

6. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:³⁰

c. Orientasi Formal

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang

²⁹

³⁰ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

d. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

G. Konsep Penempatan Pegawai

4. Pengertian Penempatan Pegawai

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan

lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.³¹

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian³², menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson³³ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna³⁴, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

5. Prosedur Penempatan Pegawai

³¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

³² Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014), 12

³³ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58

³⁴ Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, *Jurnal Unrika*, Volume 6 No. 1 (Tahun 2019), 260

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :³⁵

- d. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- e. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- f. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

6. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Bahrian³⁶ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

H. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

3. Pengertian Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas³⁷. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam

³⁵ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

³⁶ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

³⁷ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", 6

menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

4. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno³⁸ sebagai berikut :

i. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

j. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

k. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

l. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

m. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

n. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

³⁸ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

o. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

p. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapakan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA Vol.4 No.1* (Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, *Jurnal Unrika, Volume 6 No. 1* (Tahun 2019), 260

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 1

Nursarah Apriani Putri

2190060055

Iwan Wahyudin

2190060053



PROGRAM STUDI PASCASARJANA

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Orientasi dan Penempatan Pegawai" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 7 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	2
BAB II	4
PEMBAHASAN	4
A. Konsep Orientasi Pegawai	4
1. Pengertian Orientasi Pegawai	4
2. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai	4
B. Materi Orientasi Pegawai	6
1. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi.....	6
2. Tujuan Orientasi Pegawai.....	6
3. Macam-macam Orientasi Pegawai.....	7
C. Konsep Penempatan Pegawai	8
1. Pengertian Penempatan Pegawai.....	8
D. Prinsip-prinsip Penempatan SDM	10
a. Prinsip Kemanusiaan.....	10
BAB III	12
PENUTUPAN	12
A. Kesimpulan	12
B. Saran	12

BAB I

PENDAHULUAN

G. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, sudah kita ketahui bahwa seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Bilamana calon pegawai lulus dalam proses seleksi pegawai, maka dengan resmi dia diterima menjadi pegawai perusahaan, yakni menjadi pegawai baru. Masalah pegawai baru dalam perusahaan, merupakan suatu masalah yang bukan mudah pula. Seseorang pegawai baru yang akan mulai bekerja dalam perusahaan berhadapan dengan banyak sekali pertanyaan dalam dirinya. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini harus mendapatkan jawaban yang jelas dari petugas tertentu dalam perusahaan. Pemberi jawaban yang jelas ini, dimaksudkan agar pegawai baru itu lebih cepat berada dalam alam perusahaan dan agar dia segera mungkin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya di dalam perusahaan. Maka seperti ini yaitu pemberian penjelasan mengenai perusahaan kepada pegawai, biasanya disebutkan dengan masa perkenalan atau orientasi.

Dalam dalam masa orientasi atau masa perkenalan kepada pegawai baru diberikan gambaran atau kesan yang baik tentang perusahaan. Pekerjaan ini pada umumnya dilaksanakan oleh bagian urusan pegawai, tetapi sering pula oleh atasan langsung dari pegawai baru atau salah seorang pegawai tertentu yang sudah lama bekerja dalam perusahaan. Tugas ini sesungguhnya tepat diberikan kepada bagian urusan pegawai. Pemberian kesan yang baik tentang perusahaan kepada pegawai

perlu, karena kesan-kesan pertama ini memegang peran pula dalam menentukan apakah seseorang petugas baru itu kelak merupakan anggota team yang baik atau tidak. Pencapaian seperti ini dijalankan dengan mengajak pegawai baru mengadakan pembicaraan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya orientasi dan penempatan pegawai dalam sumber daya manusia pendidikan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai”.

H. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan kelompok kami paparkan ada beberapa poin, diantaranya: ³⁹

9. Bagaimana konsep orientasi pegawai?
10. Bagaimana materi orientasi pegawai?
11. Bagaimana konsep penempatan pegawai?
12. Bagaimana prinsip-prinsip penempatan SDM?

I. Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian yang kelompok kami bawakan pada makalah ini diantaranya adalah: ⁴⁰

9. Untuk mengetahui konsep orientasi pegawai;

³⁹ A. Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019), 20.

⁴⁰ Rusdiana, **Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM**, 20.

10. Untuk mengetahui materi orientasi pegawai;
11. Untuk mengetahui konsep penempatan pegawai;
12. Untuk mengetahui prinsip-prinsip penempatan SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1). Konsep orientasi pegawai; 2). Materi orientasi pegawai; 3). Konsep penempatan pegawai; 4). Prinsip-prinsip penempatan SDM.⁴¹

I. Konsep Orientasi Pegawai

5. Pengertian Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksone (1988) menyatakan Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.⁴²

Ardana, Mujiati dan Utama⁴³ menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi

⁴¹ Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) SDM, 20.

⁴² Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁴³ Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal EMBA Vol.4 No.1 (Maret 2016), 1320

Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.⁴⁴

6. Ketentuan-ketentuan Orientasi Pegawai

Seperti dikutip dari buku Jaja Jahari menurut Saksono⁴⁵ menyatakan dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, job description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.

Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan. Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai diperusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi

⁴⁴ Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).

⁴⁵ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, 78.

ditentukan sebagai berikut: sistem manajemen lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui beberapa proses dan tahap berikut :⁴⁶

"(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian".

J. Materi Orientasi Pegawai

7. Pentingnya Pegawai Harus Diorientasi

Seperti dikutip dari buku Sondang menurut Meryl Reis Louis⁴⁷ menyatakan etidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, mengemukakan beberapa alasan, antara lain: (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua; Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula. (c) Alasan ketiga: Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.⁴⁸

⁴⁶ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁴⁷ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013), 168.

⁴⁸ Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 168.

8. Tujuan Orientasi Pegawai

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja antara lain:⁴⁹ (a) Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian; (b) Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula; (c) Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru: (a) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan; (b) Praktek-praktek "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas; (c) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training; (d) Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini; (e) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

9. Macam-macam Orientasi Pegawai

Orientasi pegawai dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:⁵⁰

e. Orientasi Formal

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang

⁴⁹

⁵⁰ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 80.

lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

f. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (on the job training) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

K. Konsep Penempatan Pegawai

7. Pengertian Penempatan Pegawai

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan

lingkungan kerja organisasi; (4) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.⁵¹

Pengertian penempatan menurut para ahli antara lain: Menurut Marihot T. E Hariandja dalam Bahrian⁵², menyatakan bahwa: "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis & Jackson⁵³ menyatakan bahwa: Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Ardana dalam Muaja, dalam Yuna⁵⁴, penempatan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Penempatan kerja berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus pada pegawai baru.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

8. Prosedur Penempatan Pegawai

⁵¹ Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 78.

⁵² Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu", *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014), 12

⁵³ Mathis, Robert L. , John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat), 58

⁵⁴ Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, *Jurnal Unrika*, Volume 6 No. 1 (Tahun 2019), 260

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai berikut :⁵⁵

- g. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- h. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- i. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

9. Tujuan Penempatan Pegawai

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Bahrian⁵⁶ maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria seperti kecakapan, kemampuan, dan keahlian.

L. Prinsip-prinsip Penempatan SDM

5. Pengertian Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas⁵⁷. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip - prinsip yang telah disusun dalam

⁵⁵ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

⁵⁶ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

⁵⁷ Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, 6

menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip. Karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

6. Macam-macam Prinsip Penempatan SDM

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno⁵⁸ sebagai berikut :

q. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

r. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

s. Prinsip The Right Man On The Right Place

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

t. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

u. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

v. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

⁵⁸ Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung

w. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

x. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

BAB III

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat kami pahami dalam penyusunan makalah berjudul “Orientasi dan Penempatan Pegawai” ini menerangkan bahwa bahasan pertama mengenai Orientasi pegawai. Orientasi yang dimaksud proses di mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi sebagai dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja dan perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru

Bahasan kedua, mengenai pentingnya Orientasi pegawai. Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi

Bahasan ketiga mengenai konsep penempatan SDM. Penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Bahasan keempat membahas prinsip-prinsip yang bisa digunakan dalam menempatkan pegawai atau SDM salah satu contohnya adalah dengan prinsip kemanusiaan.

B. Saran

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah diatas terdapat banyak sekali kesalahan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapakan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) SDM, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2019).
- Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu”, *Administrasi Negara*, 5 : 3 (2014)
- Jahari, Jaja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018).
- Musanef. 2005. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung
- Umar, Husain, Riset Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004).
- Sondang, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara: 2013).
- Montolalu, Ricki dkk., Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Peristiwa Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA Vol.4 No.1* (Maret 2016),
- Yona, Mira dan Della Yulita, Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management Cabang Batam, *Jurnal Unrika, Volume 6 No. 1* (Tahun 2019), 260

**RPS/RPM
LENGKAP**


**RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)
SEMESTER GENAP TA 2019/2020**

**MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBERDAYA
MANUSIA**

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2019**

 <p>KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG PROGRAM PASCA SARJANA Jl. AH Nasution No. 105 Bandung</p>	FORM (FR) RPS	No. Dok.
		Tgl. Terbit
		No. Revisi
		Hal

A. IDENTITAS

1. Nama Matakuliah. : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Kode Matakuliah : KU-20120-S2
3. Semester/SKS : II (dua)/3 SKS
4. Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
5. Jenis Mata Kuliah : Kompetensi Utam
6. Prasyarat....*) : Pengantar Manajemen
7. Dosen/Tim Dosen : Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd./Dr. H. A. Rusdiana, MM

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH

Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman dan wawasan luas tentang konsep-konsep manajemen sumber daya manusia yang dapat digunakan dalam menganalisis dan mengatasi masalah-masalah aktual sumber daya manusia sebagai upaya mencapai produktivitas SDM yang optimal.

C. DESKRIPSI MATA KULIAH

Matakuliah Manajemen Perkantoran merupakan mata kuliah wajib tempuh bagi mahasiswa program Studi Manajemen Pendidikan, yang berbobot 2 SKS. Mata kuliah ini membahas Sosialisasi kebijakan pelaksanaan perkuliahan dan silabus mata kuliah Overview kerangka dan konsep dasar MSDM Fungsi-fungsi Manajemen SDM: Fungsi Manajerial Fungsi Operatif Fungsi Pengadaan SDM: Pentingnya pengadaan SDM Pendekatan dalam pengadaan SDM Fungsi Pengadaan SDM: Analisis jabatan dan analisis kebutuhan SDM Rekrutmen Fungsi Pengadaan SDM: Seleksi Orientasi (induksi) Penempatan Fungsi Pengembangan: Pentingnya pengembangan Tujuan pengembangan Model pengembangan Fungsi Pengembangan: Pengukuran kinerja Aspek pengembangan: Knowledge dan skills Produktivitas SDM Fungsi kompensasi: Pentingnya kompensasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi Fungsi kompensasi: Bentuk dan jenis-jenis kompensasi Sistem kompensasi Fungsi Integrasi: Motivasi Kepemimpinan Fungsi Integrasi: Koordinasi Manajemen konflik Budaya kerja Fungsi Perawatan: Kesehatan dan keselamatan kerja Komunikasi Fungsi Perawatan: Program kesejahteraan SDM Retensi Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja: Alasan pemutusan hubungan kerja Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi dan individu

D. Pendekatan Pembelajaran

Metode : Ceramah, diskusi, studi kasus, kunjungan lapangan, dosen tamu, inkuiri.
 Tugas : Makalah, dan Laporan
 Media : OHP, LCD, Papan tulis, dan Makalah studi kasus

E. Evaluasi Hasil Belajar Mahasiswa

1. Ujian Tengah Semester (UTS)
2. Ujian Akhir Semester (UAS)
3. Tugas Latihan Soal-Soal
4. Teknik Penilaian

Nilai Tugas	: 25 %
Nilai UTS	: 35 %
Nilai UAS	: 45 %
5. Kriteria Penilaian

80 – 100 = A
70 – 79 = B
60 – 69 = C
< 60 = D

F. RENCANA PEMBELAJARAN

Prt Mg Ke-	Pokok Kajian Materi	Kemampuan Akhir yang diharapkan	Materi Ajar	Bentuk Perkuliahan		W a k t u	Penilaian		R e f e r e n s
				Strat/Metode/media sumber belajar	Aktifitas Mahasiswa		Bentuk/tek/Kriteria penilaian	B o b o t	
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
1	Orientasi Pengenalan Matakuliah								
2	Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	Mahasiswa memahami mampu menjelaskan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pentingnya Peran M-SDM Bagi Organisasi 2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi 3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia 4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang 	<p>-Strategi: Perkuliahan tatap muka; diskusi/ tanya jawab, seminar (presen tasi/diskusi), observasi ke suatu or ganisasi/lembaga pendidikan tugas mandiri/ kelompok (ttr) Tugas: Pembuatan, laporan buku/ bab/makalah dan studi kasus; presentasi</p> <p>-Media: WB, spidol infokus, LCD, Komputer, internet, HO, Bahan ajar.</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat maka- lah</p>	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	<p>a. Teknik dan instru men penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis <p>b. Kriteria Penilaian</p> $\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{\text{Nf}} = 10$ <p>Ket: Pt= Portofolio Ps= Proses Tt = Tes Tulis Nf=Nilai Formatif</p>	10	Buku 1,4,5,
3	Konsep dasar dan ruang lingkup MSDP	Mahasiswa mema hami dan mampu menjelaskan ten tang Konsep Dasar Manjemen Sumber daya Manusia Pen ddikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Ma- nusia 2. Peran Strategis Mana jemen Sumber Daya Manusia 3. Kecenderungan, Fak tor2 yang Ber penga ruh Terhadap Per- kembangan, dan Ke wajiban MSDM 	<p>-Stategi dan media (sda)</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat maka- lah dengan tema Kegiatan Manajemen SDMP</p>	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	sda		1,4,5,

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
4	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perencanaan MSDMP 2. Komponen Perencanaan MSDMP 3. Tugas dan tanggung jawab manajer SDMP 4. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		3,4,5
5	Rekrutmen Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya 2. Proses Rekrutmen 3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai 4. Kendala dalam Rekrutmen Karyawan 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,4, 7,11
6	Seleksi Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Tata Kerja, Prosedur, Seleksi Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM 2. Materi Orientasi Pegawai/SDM 3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM 4. Prinsip-prinsip penempatan SDM 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Tata Kerja, Prosedur, dan Sistem kerja SDMP .	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
7	Orientasi, Penempatan, Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Menganaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 5. 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Lingkungan Manajemen SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	2,7,8, 10, 11

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
8	Pengembangan Karir Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Pengembangan Karir Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema komunikasi/tata hubungan SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
9	UTS			-	Teak Home				
10	Penilaian Prestasi Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja 2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan 3. Penilaian Prestasi Kerja PNS 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata ruang SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,2,3 .8, 9, 11
11	Pemberian Kompensasi Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kompensasi Dan Promosi Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Kompensasi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,8 ,9, 11
12	Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Promosi Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Promosi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:		sda		

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
13	Kesejahteraan Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kesejahteraan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan 2. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 3. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15
14	Produktifitas Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Produktifitas Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hakikat Produktifitas Pegawai 5. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 6. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15
15	Kepuasan Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Kepuasan Kerja 2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja 3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakepuasan Kerja 4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dg Semangat Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,5,
16	Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja:	Mhs. mampu mengidentifikasi, mendeskripsikan, Pemutusan Hubungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar pemutusan hubungan kerja 2. Alasan pemutusan hubungan kerja 3. Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Penugasan kepada Mhs/ mandiri membuat laporan hasil observasi 	Presentasi, hasil observasi		sda		
16	UTS								

1. Daftar Pustaka Utama

1. Baron, James N., and David M. Kreps (1999). *Strategic Human Resources. Framework for General Managers*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., International Edition.
2. Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue (2004). *Human Resource Management. Seventh Edition*. Singapore: Mc Graw Hill.
3. Decenzo, David A., and Stephen P. Robbins (2002). *Human Resource Management. Seventh Edition*. USA: John Willey & Sons, Inc.
4. Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management. Eighth Edition*. Prentice-Hall International, Inc.
5. Noe, Raymond A. et. al. (2003). *Human Resource Management. Fourth Edition*. McGraw Hill Irwin, International Edition.
6. Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management. Sixth Edition*. McGraw-Hill Book Company.
7. Milkovich, George T., and Jerry M. Newman (2002). *Compensation. Seventh Edition*. McGraw-Hill Irwin, International Edition.
8. Lengnick-Hall, Mark L., and Cynthia A. Lengnick-Hall (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
9. Schuller, Randall S. (1984). *Personnel and Human Resource Management. Secod Edition*. San Fransisco: West Publishing Company.
10. Werther, William B. Jr., and Keith Davis (1996). *Human Resources and Personnel Management. Fifth Edition*. McGraw-Hill Series in Management. International Edition.

Disetujui Oleh:
Ketua Prodi MPI,

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
NIP: 195603071982031006

Bandung, 03 Pebruari 2019

Dosen Pengampu Mata Kuliah

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
NIP: 19610421198021001

RENCANA MUTU PELAJARAN (RMP)

MATA KULIAH MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

SEMESTER GENAP TA 2019/2020

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2020**

RENCANA MUTU PEMBELAJARAN

Nama Mata Kuliah	: Manajemen Sumberdaya Manusia
Jumlah SKS	: 3 sks
Semester	: II (dua)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam S-2. KR
Alokasi Waktu	: 150 menit
Nama Dosen	: Dr. H. A. Rusdiana, MM.

PERTEMUAN: KE 1

PENGATAR PERKULIAHAN/KONTRAK PERKULIAHAN

PERTEMUAN: KE 2

PARADIGMA PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

IV. Materi Ajar

1. Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

- Bond et.al. 2001. Integrated Impact Assessment for Sustainable Development: a Case Study Approach. World Development Vol.29 No.6
- Etzioni, E. (1996). Positive Aspects of Community and the Dangers of Fragmentation dalam Cynthia Hewitt de Alcántara. Social Futures, Global Visions . Oxford: Blackwell Publishers, Ltd. And UNRISD.
- Fitz-enz, Jac. 2000. The ROI of Human Capital.USA: Amacom
- Guest, D. 2007. Black pod: Diverse pathogens with a global impact on cocoaield. Phytopathology 97(12)Hal.1650-1653.

- Gray, Matear, S., Boshoff, Matheson, (2000), Developing a better model of Market orientation. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Kotler, Philip (2000). Prinsip –Prinsip Pemasaran Manajemen, Jakarta: Prenhalindo.
- Lengnick-Hall M.L. and Lengnick-Hall C.A. 2003. Human resource management in the knowledge economy, San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.
- Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). Human Resource Development. London: Kogan-Page Limited.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. Competence at Work, Models For Superior. Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Zeithaml et al. 1996. Measuring The Quality Of Relationship In Customer Service: An Empirical Study. European. Journal Of Marketing.

PERTEMUAN: KE 3

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Menjelaskan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

IV. Materi Ajar

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
 - Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
 - masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
 - Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
 - Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
 - Dosen memberi komentar
3. Kegiatan Akhir:
Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER
2. Bahan/Sumber Belajar:
Decenzo, D.A & Robbins, SR. (1999). Human resources management. Sixth edition. New York : John Wiley & Sons. Inc

- Dessler, Gary (2000): Human Resource Management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter F., (1983).Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta,
- Flippo, Edwin B., (1987), Personnel Management Jilid I dan II, Jakarta. Erlangga,.
- Harris, Michael. 2000. Human Resources Management 2nd Edition. The Dryden Press. USA.
- Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1997). Human Resources Management, 8th Edition, Chicago:Richard D, Irwin.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. Human Resource Management. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta:Salemba Empat.
- Rosabeth Kanter, Moss. 2013. "Three Things That Actually Motivate Employees". Harvard Business Review.
- Schuler, Randall S., Dowling, Peter J., Smart, John P., & Huber, Vandra L. 1992. Human Resource Management in Australia. Artannon-NSW: Harper Educational Publishers.
- Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, Human Resource and Personnel Management, 5thed., New York: McGraw-Hill,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:
 - Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}{10}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Perencanaan SDM
2. Menjelaskan Komponen-komponen Perencanaan SDM
3. Menjelaskan Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Menjelaskan Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan S

IV. Materi Ajar

1. Konsep Perencanaan SDM
2. Komponen-komponen Perencanaan
3. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
 - Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
 - Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Andrew E. Sikula (1981) Personnel Administration and. Human Resources Management, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Dale Yoder, (1981), Personnel Management and Industrial. Relation New Delhi: Prentice-Hall of India.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai, 2004, “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 5

REKRUITMEN CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Rekrutmen Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya
2. Menjelaskan Proses Rekrutmen
3. Menjelaskan Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Menjelaskan Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

IV. Materi Ajar

1. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan
2. Proses Rekrutmen
3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin and Robert L Cardy. 2003. Managing Human Resource. Yogyakarta,: Pustaka Pelajar.

Handoko, T.Hani, 1987. Manajemen Personaliala Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE,

Nawawi. Hadari, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE,.

Umi Sukamti N, 1989, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: LPTL.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}{10}$$

Keterangan:

Pt	= Portofolio	Tt	= Tes Tulis
Ps	= Proses	Nf	= Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 6

SELEKSI CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Seleksi Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Seleksi Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Seleksi pegawai
2. Menjelaskan Proses Seleksi
3. Menjelaskan Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Menjelaskan Kendala-kendala Seleksi

IV. Materi Ajar

1. Konsep Seleksi pegawai
2. Proses Seleksi
3. Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Kendala-kendala Seleksi

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

AA.Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Andrew E. Sikula 1981 Personnel Administration and. Human Resources Management, John. Wixley And Sons, Santa Barbara New. York,

Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti.

Malayu S.P Hasibuan 2006 Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara

Marwansyah dan Mukaram. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.

Henry, Simamora, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2Pt + 3Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 7

ORIENTASI, PENEMPATAN, PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Menjelaskan Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Menjelaskan Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Menjelaskan prinsip-prinsip penempatan SDM

IV. Materi Ajar

1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Prinsip-prinsip penempatan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

B. Suwatno, 2003. Azas-Azas Sumber Daya Manusia. Bandung: UPI Press.

Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga

Simamora, Henry, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan 3, STIE, YKPN, Yogyakarta.

Schuler, R.S. & Jackson, 2006, Human Resource management, International perspective, Mason: Thomson South-Western

Suwatno, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan. Bisnis, Bandung.. Alfabeta.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 8

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pengembangan Karir secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pengembangan Karir

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Menjelaskan Konsep Pengembangan Karir
3. Menjelaskan Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Menjelaskan Bimbingan Karier Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Konsep Pengembangan Karir
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Bimbingan Karier Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

ABKIN. (2008). Penegasan Profesi Bimbingan dan Konseling. Bandung: ABKIN.

- Bambang Wahyudi. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sulita.
- Baron, R. A. & Byrne, D. (2005). Psikologi sosial (10th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Bernardin and Russel, 1993. Human Resource Management. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall
- Black, James A. dan Champion, Dean J. 1989. Metode dan Masalah Penelitian Sosial. Bandung: PT Refika
- Dessler, Gary (2000): Human Resource Management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Flippo E.B. (1987). Manajemen Personalia. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.Hani, (1987). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,
- Mathis, R.L. 2002. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Malayu S.P Hasibuan (2006) Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Marsudi, L. 2003. Psikologi Pendidikan dan Bimbingan. Malang: UNM Press.
- Mondy, W. R dan Robert M. Noe. (1993). Human Resources Management. Allyn & Bacon.
- Moekijat, (1998). Analisis Jabatan. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, Henry (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.
- Walker, J.W. (1990) Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's". Human Resource Planning. Vol. 11: 125-132.
- Winkel. 2005. Psikologi Pengajaran, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.
- Tohirin,. 2007. Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Yusuf, Syamsu. dan Nurihsan, Juntika. (2005). Landasan Bimbingan dan Konseling. Bandung: Rosda Karya

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:
 - Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Penilaian Prestasi Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Menjelaskan Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Menjelaskan Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Menjelaskan Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

As'ud, M., 1995. Psikologi Industri . Yogyakarta: Liberty.

Hasibuan, H. Malayu S. P. 200). Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

Handoko, T.Hani, 1987. Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Husna Suad & Heiddjrachman 1997. Manajemen Personalialia. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan. Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 10

PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemberian Kompensasi secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemberian Kompensasi

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Menjelaskan Proses Penentuan Kompensasi
3. Menjelaskan Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Proses Penentuan Kompensasi
3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition, 8th Ed.* Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Gitosudarmo Indiryo dan I Nyoman Sudita (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan. Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada,

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.

Susilo, Martoyo, (1990) *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Jakarta: BPFE,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 11

KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIFITAS KARYAWAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Menjelaskan Produktifitas Pegawai
3. Menjelaskan Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Produktifitas Pegawai
3. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti:

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito 1996 “Manajemen Sumber Daya Manusia” Jakarta: Graha Indonesia.

Gary Dessler 1988. Manajemen Sumber Daya Manusia”, Jilid I. Jakarta : PT. Indeks.

Gaspersz . 2000. Manajemen Produktivitas Total. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia

George J. Washin 1997. Administrasi Kepegawaian Tej. (Slamet Saksono. Terjemahan) Jakarta : PT. Indeks.

M Sinungan 2001. “Produktivitas Apa dan Bagaimana” Jakarta: Bumi Aksara

Malayu S.P Hasibuan 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia . Manajemen Sumber Daya Manusia

Marihot T. Efendi 2002. William B. Werther dan Keith Davis (2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Simamora, Henry, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia , Yogyakarta; STIE. YKPN..

Schuler 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21”, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Soedarmayanti, 1996. Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

T. Hani Handoko (2001. Manajemen Personil. Yogyakarta: BFE

William B. Werther dan Keith Davis (2000 “*Personnel Management and Human Resources*”, Tokyo: Mc Graw Hill. Kogakusha Ltd,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 12

KEPUASAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kepuasan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kepuasan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Kepuasan Kerja
2. Menjelaskan Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Menjelaskan Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Menjelaskan Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

IV. Materi Ajar

1. Konsep Kepuasan Kerja
2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito, 1996. Manajemen Personalialia, Sumber Daya Manusia, Gholia. Indonesia, Jakarta.

Allen & Meyer.1997. Commitment In The Workplace (Theory, Research and. Application). London: Sage Publication

Anoraga. 1992. Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.

Arthur A., Strickland III, A.J, ,and Gamble, E.J, 2005, Strategic. Management Concept and Cases, Singapore: McGraw Hill,

As'ad, Moh. (1991) Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikotogi Industri, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty, Azuar Juliandi, Irfan dan Saprinan Manurung. 2014. Metode Penelitian Bisnis. Medan: UMSU Press.

Berry, Lilly M. 1998. Psychology at Work: An Introduction to Industrial and. Organizational Psychology. Second Edition. Singapore: McGraw Hill.

Casio, F., Wayne. 1990. Managing Human Resource. New York: Mc Graw Hill.

Eni Cahyani, Dian Septianti, 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Di Sumatera Selatan. Jurnal Adminika 1. (1), Januari – Juni 2015,.

Getzels & Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. Chicago: The University of Chicago Press.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). Behavior in Organization, 8th Edition. New. Jersey : Pearson Education.

Locke, E.A, 1969, “*The Natural and Causes of Job Satisfaction*”, Handbook of. Industrial and Arganizational Psychology”, Chicago:Rand Mc Nally,

Lumsden, G; Lumsden, D & Wiethoff, C. 2009. Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership. Canada: Nelson Education Ltd.

Moekijat , (1998). Analisis Jabatan. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Munandar, A, S., Sjabadhyni, B., Wutun, R, P., 2004. Peran Budaya Organisasi dalam peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Jakarta: Bagian Psikologi Industri&Organisasi, Fakultas Psikologi UI.

Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). Manajemen sumber daya manusia. Jakata Gramedia Pustaka.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), Manajemen Personalialia, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Robbins, Stephen P. (1993). Perilaku organisasi.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.

Tarwaka, Solichul HA, Bakri dan Lilik Sudiajeng. 2004. Ergonomi Untuk. Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Produktivitas. Surakarta: UNIBA.

Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia. Jakarta: Penerbi: Rineka Cipta

William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1993, Human Resource and. Personnel Management, 4th edition, Singapore: Mc Graw – Hill.

Yulianti, S. R., 2005 Hubungan antara Dukungan Sosial dan Minat Berwiraswasta dengan Kecenderungan Post Power Syndrome pada Purnawirawan TNI dan POLRI. Skripsi (tidak diterbitkan) Surakarta : Fakultas Psikologi UMS.

Yuwono I, dkk. 2005. Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya: Fakultas. Psikologi UNAIR.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 13

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemutusan Hubungan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemutusan Hubungan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Menjelaskan Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Menjelaskan Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
4. Menjelaskan Pensiun

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja
4. Pensiun

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Aiken, L. R. (1982). *Later Life* 2 nd edition. New York: CBS College Publishing.

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Flippo, Edwin B. (2011), *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gelora Askara Pratma,

Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Hurlock, Elizabeth B. (2007). Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan edisi kelima. (alih Bahasa: Dra. Istiwidayanti & Soedjarwo). Jakarta: PT Erlangga.
- ILO. 2012. Kompilasi Konvensi& rekomendasi ILO di indonesia. Jakarta: Organisasi Perburuhan Internasional, n.d. perlindungan upah. Jakarta: SDMP Perburuhan Internasional..
- Jacob, H.H., Ed. (1989). Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation. Alexandria, V.A.: ASCD.
- Longhurst, B. Smith, G., Bagnall, dkk. 2008. Introducing Cultural Studies 2 nd Edition. Inggris: PEARSON Longman.
- Manulang, Sendjun H. 1988. Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Manullang. M. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Reker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an individual process: Towards a theory of personal meaning. In J. E. Birren and V. L. Bengston (Eds.), Emergent theories of aging(pp. 214-246). New York, NY: Springer Publishing Co.
- Robbins, Stephen P. (1993). Perilaku organisasi.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Turner, J.S. and Helms, D.B. (1987). Life span development (3rd Ed). New York: Holt Penehart And Winston.
- Robbin, Stephen P., 1984, Organizational Behavior, New. Jersey: Prentice Hall,
- Tutus, Moh. Agus, (1995) Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, Pustaka Utama,
- Kepmenaker No. Kep. 150/Men./2000 tentang Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian.
- Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:
 - Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

Mengetahui/setujui:
 Ketua Prodi MPI,

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
 NIP: 195603071982031006

Bandung, 06 Maret 2020
 Dosen Pengampu

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
 NIP: 19610421198021001

KONTRA K PERKULIAHAN

Pertemuan ke-		Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/020	Pengenalan, RPS, Kontrak Mata Kuliah (1)	C/D/T
2		Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
3.	13/03/020	Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
4	20/03/020	Perencanaan SDM	Diskusi Kelompok-1
5	27/03/020	Rekrutmen & Seleksi Calon Pegawai	Diskusi Kelompok-2
6	03/04/020	Orientasi dan Penempatan Pegawai	Diskusi Kelompok-3
	10/04/020	Libur Wafat Isa Al-Masih	
7	17/04/020	Diklat dan Pengembangan Karir Pegawai	Diskusi Kelompok-4
8	24/04/020	Ujian Tengah Semester (Poster Mini Riset)	Tulis/expose MR
	01/05/020	Libur Hari Buruh Nasional	
9	08/05/020	Penilaian Prestasi Kerja	Diskusi Kelompok-5
10	15/05/020	Kompensasi dan Promosi Jabatan	Diskusi Kelompok-6
	21-27/05/020	Libur Kenaikan Isa Al-Masih & Cuti HR Iedul Fitri	
11	05/06/020	Kesejahteraan dan Produktifitas Pegawai	Diskusi Kelompok-7
14	17/05/019	Ujian Akhir Semester (Poster Jurnal)	Tulis/expose Jurnal

Catatan:

Cuti bersama Hari Raya Iedul Fitri tgl 22 sd. 27 Mei 2020

KERANGKA KERJA MANAJEMEN TUGAS

(bahan tugas terstruktur dan mandiri)

SK/KD

TTS/Kelompok

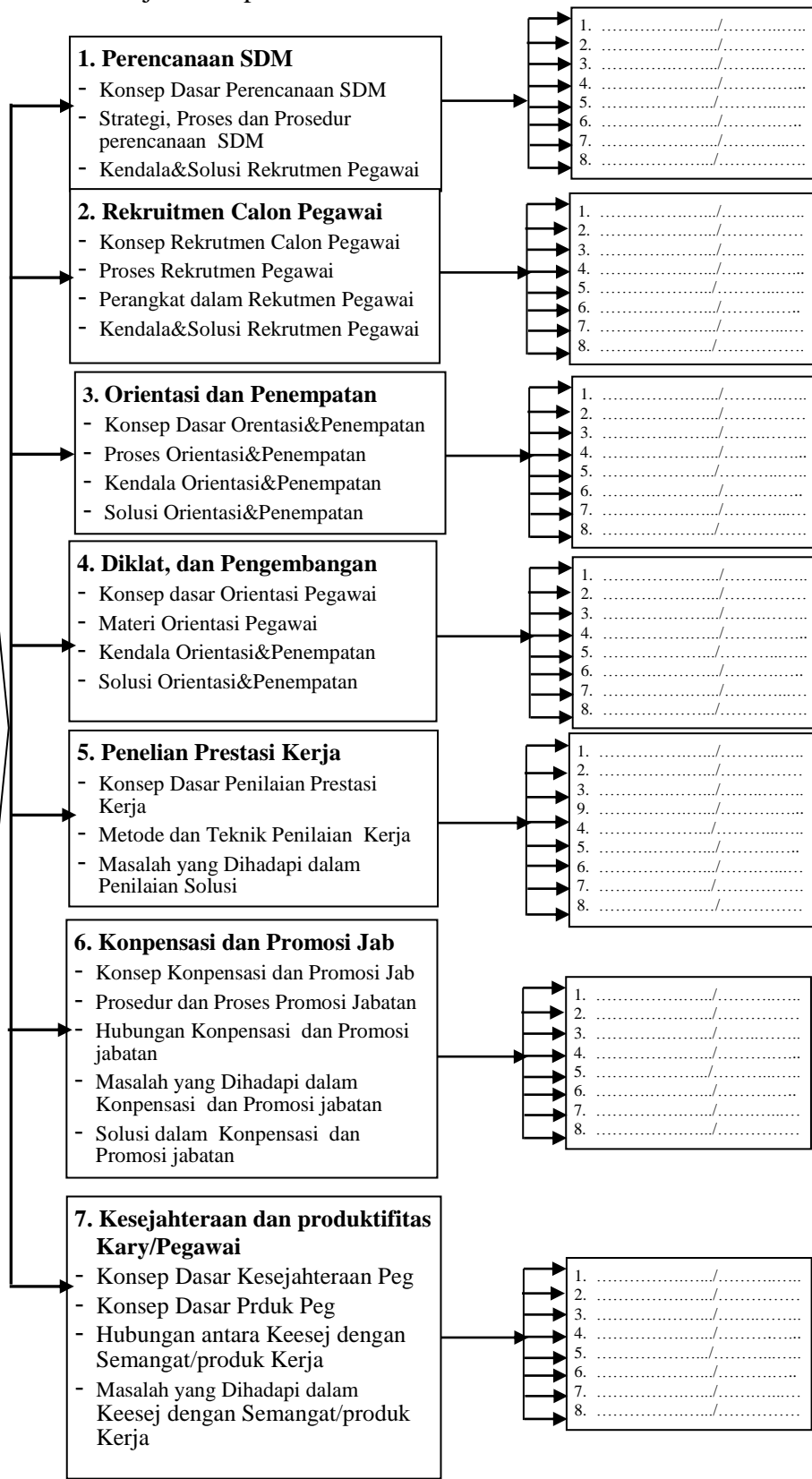
Kerja kelompok 1-8

MANDIRI

Jurnal

MANAJEMEN
SDM

Mahasiswa memiliki sikap pengetahuan, keterampilan, dan keahlian, serta mampu menyelesaikan masalah manajemen SDM.



I. TUGAS TER STRUKTUR/KELOMPOK

SISTIMATIKA PENULISAN PAER

Bahan Diskusi Tugas Terstruktur (TT)

Sampul Depan (standar)

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

B. Rumusan Masalah

C. Maksud dan Tujuan

BAB II PEMBAHASAN

Bagi SUB Judul Tunggal*)

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F. dst.....

Bagi SUB Judul Jamak*)

- A.
 - 1.
 - 2.
 - 3. dst.....
- B.
 - 1.
 - 2.
 - 3. dst.....
- C.
 - 1.
 - 2.
 - 3. dst.....

*) Sub Pokok bahasan: lihat point IV, pada Rencana Mutu Pembelajaran (RPM)

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

B. Saran

Daftar Pustaka

Cara Penulisan:

Aswab Mahasin, 2015. Masyarakat Madani dan Lawan-lawannya: Sebuah Mukadimah”, *Pengantar untuk Ernest Gellner, Membangun Masyarakat Sipil Prasyarat Menuju Kebebasan*, Terjemahan Ilyas Hasan, Bandung, Mizan.

Bagir Manan, 2016. Hubungan Antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,

Cogan, John J. and Ray Derricott. 2018. Citizenship Education For the 21 st Century: Setting the Context .London: Kogan Page

Din Syamsuddin, 2019. Etika Agama dalam membangun Masyarakat Madani, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Takizudin E, 2015. ”Kebijakan pendidikan Inklusif” Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (JAMP), Vol 2. No.1 (Jannuari 2015): 51-77

Uswatun Hasanah, 2016. ”Implentasi Kebijakan Biaya Operasional Sekolah/Madrasah” Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 5. No.2 (Juli 2016): 131-143

Zaki Nurzaman M, 2017. ”Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Perguruan Tinggi” Jurnal Wawan Pendidikan, Vol 5. No.2 (Mei, 2017): 135-149.

Catatan:

Setiap Makalah Kelompok menggunakan Referen, minimal 3 referen (1 Referen Buku dan 2 refereen Jurnal) dalam liama tahun terakhir (2015-2020).

Bahan Presentasi; Poster

Memuat:

- Judul
- Penulis kelompok
- Pendahuluan (Lbm-rmms-tpmbs)
- Pembahasan (seau tema)
- Kesimpulan
- Referen

Laporan Diskusi Kelompok: Fortopolio kelompok

CONTOH

NOTULEN/LAPORAN HASIL DISKUSI KELOMPOK

Tema: Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia. Berbagai hal dapat diakses dengan mudahnya oleh siapapun dan dimanapun. Tak terkecuali bagi para pelajar. Di era ini tentu saja hal yang wajar apabila guru menugaskan para siswanya untuk belajar, mengerjakan PR maupun membuat makalah melalui internet. Lalu tugas para murid untuk mencari dan menggali informasi selengkap mungkin. Salah satunya yaitu melalui mesin pencari Google. Keberadaan mesin pencari seperti ini memang memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak kita sadari.

Segala informasi yang kita inginkan dapat kita cari hanya dengan mengisikan kata kunci di dalam kolom search Google dan langsung menampilkan banyak informasi dari berbagai macam website yang kita butuhkan. Sehingga cara seperti ini dianggap lebih efektif dan efisien serta mampu mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah. Namun sebagai pelajar alangkah baiknya apabila menggunakannya secara bijak. Tidak hanya meng-copy paste tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan kita dalam mencermati isi bacaan.

Intinya berbagai dampak dari pengaruh Google dalam dunia pendidikan masa kini harus dapat disikapi dengan arif dan bijak agar pelajar di masa kini dan masa mendatang dapat mengeluarkan segala bentuk pikirannya dalam mengerjakan tugas - tugas yang diberikan oleh guru maupun dosen serta tidak hanya selalu tergantung pada mesin pencari jawaban seperti Google.

NOTULEN DISKUSI

Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Tema : Pengaruh Internet

Tempat diskusi : Ruang Kuliah I.03. Teknik Informatika
Waktu diskusi : 11 Feb 2019 pukul 11.00
Moderator : Sheilla Novianti
Pembicara : Ghozali Anatola
Notulis : Indri Mega Sari
Jumlah peserta : 21orang (daftar hadir terlampir)

Pokok – Pokok/Isi Materi :

- Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia.
- Google dianggap lebih efektif dan efisien karena menyediakan berbagai macam informasi.
- Keberadaan mesin pencari Google memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak disadari.

Pokok – Pokok Isi Tanggapan:

Pertanyaan : Apa dampak positif Google ?

Jawab: Dampak positifnya adalah kita dapat mencari segala informasi yang kita butuhkan dan juga dapat mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah.

Pertanyaan :

Apa dampak negatif Google ?

Jawab: Pelajar menjadi malas untuk membaca buku, mengurangi kemampuan Pelajar dalam menulis dan membaca, serta menginginkan segala sesuatunya tersedia tanpa bersusah payah.

Tanggapan:

Google memang memiliki dampak yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Selain memudahkan dalam proses kegiatan belajar mengajar, dari Google kita juga dapat mengetahui perkembangan zaman secara up to date. Akan tetapi Google juga memiliki dampak negatif yang dapat disalah gunakan oleh berbagai pihak. Untuk itu kita harus pandai – pandai menyikapi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan informasi di zaman modern ini.

Kesimpulan:

Sebagai pelajar alangkah bijaknya jika kita tidak memanfaatkannya secara membabi buta hanya meng-copy paste informasi dari Google tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi tersebut melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan dan kemauan kita dalam membaca.

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :.....

Kompetensi Dasar :.....

Indikator/Sub. KD :

.....

Kelompok:...../Kelas/...../Jur.Semester..... Th.
 Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Pendahuluan: LBM/Perumusan masalah/Pembahasan				
2	Kajian teori				
3	Pemecahan masalah				
4	Sistematika pembahasan				
5	Bahasa dan etika penulisan Ilmiah				
Jumlah Total					

Keterangan:
 1 = Sangat tepat
 2 = Tepat
 3 = Kurang tepat
 4 = Tidak tepat

$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$

2. Presentasi dan Diskusi

Hari/Tgl.

...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Penyampaian ide pokok makalah (presentasi)				
2	Penguasaan materi				
3	Penggunaan media				
4	Menjawab pertanyaan				
5	Kerja sama kelompok dan etika diskusi				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat baik
- 2 = Baik
- 3 = Kurang baik
- 4 = Tidak baik

$$N3 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,
Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM
NIP. 196104211986021001

PENILAIAN:

NIM. Nama..... Jur/Kls/Sm/TA:...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Sistematika penulisan				
2	Isi Kajian				
3	Menyimpulkan				
4	Kritik				
5	Saran				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat tepat
- 2 = Tepat
- 3 = Kurang tepat
- 4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,
Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM
NIP. 196104211986021001

PANDUAN UJIAN SEMESTER

MATA KULIAH MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN

I. UJIAN TENGAH SEMESTER

LAPORAN RISET MINI STUDI KASUS

Sampul

Judul : sesuai RPS dan Kelompok

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi atau menyajikan:

- A. Latar belakang masalah
- B. Perumusan masalah,
- C. Tujuan dan kegunaan Penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini berisi atau menyajikan, sejumlah teori, konsep, peraturan yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Jenis dan Pendekatan Peneliti
- B. Data dan Sumber Data
- C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
- B. Temuan Penelitian; Paparan mengenai data dan temuan data yang diperoleh dalam penelitian.
- C. Analisis/pembahasan Hasil penelitian
 - 1. Aspek Teoritis
 - 2. Aspek Empiris
 - 3. Aspek Implikasi (Hasil).

BAB V PENUTUP

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi/saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- 1) Poster
- 2) Log Book Penelitian
- 3) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
Keterangan:
- 4) Topik harus sesuai dengan tema (orientasi Madrasah)
- 5) Cakupan dan setting dapat mengambil yang kecil tetapi dibahas secara mendalam;
- 6) Laporan terdiri dari 15-20 halaman A-4, ketikan 1,5 spasi; Times New Roman
- 7) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
- 8) Laporan diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Nopember 2018). Sudah dalam bentuk Bundel

II. UJIAN AKHIR SEMESTER

JUDUL DITULIS DENGAN HURUF KAPITAL MAKSIMAL 12 KATA (Jelas dan mencerminkan isi (antara 5 s.d 12 kata) **Times New Roman 14, Tebal**)

Nama Penulis 1 (Times New Roman 12, Tebal, tanpa gelar)

Contoh :

Miftahur Rohman

STIT Bustanul Ulum Lampung Tengah, Lampung, Indonesia

miftahur.rohmaan@gmail.com

Abstract (Times New Roman 12, ditebalkan)

Abstract is written concisely and factually, includes the purpose of research, the method of research, the result and conclusion of research. Abstract is written in English and Indonesian language, in account between 150 – 200 words in one paragraph, font Times New Roman 12, **khusus inggris dicetak miring**, (kanan kiri menjorok 1 cm).

Keywords: Word 1; word 2; word 3; word 4; word 5.(antara 3 sampai 5 kata)

Abstrak (Times New Roman 12, ditebalkan)

Abstrak ditulis secara ringkas dan faktual, meliputi tujuan penelitian, metode penelitian, hasil dan simpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, panjang abstrak berkisar antara 150 - 200 kata dalam satu paragraf, huruf Times New Roman 12 (kanan kiri menjorok 1 cm).

Kata Kunci: Kata 1; kata 2; kata 3; kata 4; kata 5.(antara 3 sampai 5 kata)

Pendahuluan (Times New Roman 12, Kapital dan ditebalkan)

Pendahuluan ditulis huruf besar, jarak 1 spasi. Isi pendahuluan hendaknya mengandung latar belakang masalah; hipotesis (bila ada), tujuan dan metode penelitian; umumnya artikel tidak terlalu ekstensif, sekitar 2 halaman 1 spasi; pendahuluan mengacu pada beberapa pustaka yang menjadi landasan teori atau alasan penelitian. (Times New Roman 12, 1,5 spasi)

Pembahasan (Times New Roman 12, ditebalkan)

Pembahasan ditulis huruf besar pada awalnya, jarak 1 spasi dan ditebalkan. Sajian dalam pembahasan ditulis secara sistematis, hanya hasil data/informasi yang terkait dengan tujuan penelitian; sederhanakan tabel dan menggunakan tabel terbuka, dan gambar peta lebih difokuskan pada objek yang diteliti serta jangan terlalu besar ukuran filenya (diupayakan dalam format JPG); tabel dan gambar diberi nomor urut. Contoh penulisan tabel:

Tabel 3. Susunan Struktur Kurikulum Prodi PAI

No	Kelompok Mata Kuliah
1.	Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK)
2.	Matakuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK)
3.	Matakuliah Keahlian Berkarya (MKB)
4.	Matakuliah Perilaku Berkarya (MPB)
5.	Matakuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB)

Sumber: Said, 2005.

Penggunaan sub judul dalam pembahasan sesuai dengan keperluan pembahasan. Contoh:

1. **Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - a. **Sub Bab 1(Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - 1) **Sub-sub Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - 2) **Sub-sub Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - a) **Sub-sub bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - b) **Sub-sub bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**

Teknik pengutipan sumber rujukan menggunakan bodynote/midle note dengan mengikuti penulisan sebagai berikut: Said, Nur. Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia (Yogyakarta: Pilar Media, 2005) hlm 21; **ditulis1** (Said, 2005: 21)

Simpulan (Times New Roman 12, ditebalkan)

Simpulan merupakan intisari dari pembahasan dan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dengan bentuk diskriptif.

DAFTAR PUSTAKA

(Times New Roman 12, ditebalkan)

Teknik penulisan daftar pustaka, menggunakan sistem sitasi APA, font Times New Roman 12. Lihat contoh berikut (selengkapnya bisa dilihat pada ketentuan teknis penulisan daftar pustaka):

Buku:

Said, Nur. 2005. Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia. Yogyakarta: Pilar Media.

Rahman, Fazlur. 1985. Islam dan Moderrnity: An Intellectual Transformation. Chicago: Chicago University.

Jurnal:

Dhofier, Zamakhsyari. 2002. Sekolah al-Qur'an dan Pendidikan Islam di Indonesia. Jurnal *Ulumul Qur'an*, Vol. III, No. 4: 20-35.

Wawancara

Susanti, Rini Dwi (Kaprodi), wawancara oleh Puspo Nugroho. Sekolah Tinggi Agama Negeri Islam Kudus. Tanggal 29 April 2016.

Catatan:

- Jurnal diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Juni 2019). Sudah dalam bentuk Jurnal. Sejumlah mahasiswa (sesuaia absen).
- Silahkan Kelas berinisiatif membuat Jurnal

Standar

Jurnal ITIBAR Kopertais Wilayah II Jabar Banten

<https://ojs.kopertais02.or.id/index.php/itibar/issue/archive>

¹ Said, Nur. 2005. Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia. Yogyakarta: Pilar Media, 21.

PORTOPOLIO

I. PORTOPOLIO INDIVIDU

Uraian	Cekclist
1. Catatan/Rekaman Kuliah	
2. Riset Mini	
3. Jurnal	
4. Poster	
5. RPS	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>	<p><u>CATATAN KULIAH</u></p> <p>Hari/Tgl :</p> <p>Materi Kuliah:</p> <p>Metode :</p> <p>Oleh :</p> <p>Ringkasan Materi :</p> <p>.. Bdg,</p> <p>ttd. ttd. Dosen, Mhs</p>	<p><u>UAS</u> Logo Judul</p> <p>.....</p> <p>Di.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Prodi..... Fak..... UIN..... TH.....</p>
--	--	--

II. PORTOPOLIO KELOMPOK

Uraian	Cekclist
1. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
2. Notula Diskusi	
3. Makalah yang didiskusikan....mak ke....	
4. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok 1. 2 dst Diskusi	
5. Makalah Sebelum didiskusikan....mak Rev ke....sd.ke.....	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Kelompok:..... SMT/Kelas.....</p> <p>Nama Mhs...../NIM... Nama Mhs...../NIM...</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>
--



PORTOFOLIO INDIVIDU

MATA KULIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM



Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah B-09

2190060061

Semester 2 Kelas Karyawan B

**PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG**

2020

LEMBAR CEKLIST PORTPOLIO INDIVIDU

Uraian ISI Fail PORTOFOLIO (PP)	Cekc
1. Makalah Final Hasil Perbaikan Diskusi Webinar Tgl..... (dilengkapi dengan Poster yang di sampaikan pada waktu diskusi web tgl....)	
2. Notula Diskusi/berita acara Diskusi Webinar Tgl..... Dilengkapi dengan lembar masukan dari 7 kelompok (klp. 1-2-3-4-5-6-7-8) Yang dibacakan/disampaikan pada Diskusi Webinar Tgl.....	
3. Dokumen kelengkapan kegiatan/kebijakan Diskusi klp webinar (inf diskusi, inf jadwal undangan diskusi; dok admistrasi dan poto proses pelaksanaan diskusi dan sejenisnya. Koresepondensi sesuaikan dg tanggal informasi itu dibuat/diterima.	
4. Makalah yang didiskusikan maksudnya adalah makalah yang dikirim ke kelompok lain untuk direvisi/koreksi berati dokumen dalam PP ini yaitu dokunen kerja kelompok (1,2,3,4,5,6,7, 8) pada makalah anda yang dikirim dari:	
1.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
2.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
3.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
4.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
5.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
6.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
7.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
8.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Beita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	
5. Makalah Hasil Revisi/Masukan Dosen (makalah yg dibagikan kpd kelompok lain)	
6. Makalah Revisi/Masukan dosen (bukti frf dosen... tgl...)	
7. Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd. ...ke.....	
8. RPS/RPM lengkap	

Dokumen
Makalah Hasil Revisi

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya
Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	23
Daftar Isi	24
BAB I PENDAHULUAN	25
A. Latar Belakang Masalah	25
B. Rumusan Masalah	26
C. Tujuan	26
BAB II PEMBAHASAN	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	36
BAB III PENUTUP	37
A. Simpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	37

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.¹

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu. Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.²

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya³.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh

¹ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

² Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen, 70.

³ Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja⁴. Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya⁵:

1. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
2. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
3. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
4. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

C. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan⁶:

1. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
2. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
3. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai
4. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

⁴Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

⁵A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

⁶ Rusdiana, Rencana Mutu, 24

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.⁷ Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2003 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.⁸ Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.⁹

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

⁷ Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

⁸ Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangunan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

⁹ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹⁰. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.¹¹

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.¹²

¹⁰ Ginting dan Kartika, Perlindungan Kesejahteraan, 3.

¹¹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

¹² Indriyani, Analisis Pengaruh, 42.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ¹³

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- c. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- g. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- i. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- j. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- k. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

1. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.¹⁴ Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.¹⁵ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.¹⁶ Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi

¹³ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

¹⁴ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁵ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁶ Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.¹⁷ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

2. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.¹⁸

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

¹⁷ Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

¹⁸ Indriyani, Analisis Pengaruh, 49.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :¹⁹

- a. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- b. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- c. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “Management By Objective” (MBO).

3. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.²⁰

Produktivitas pegawai dapat mendongkrak laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto²¹ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan

¹⁹Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

²⁰Indriyani, Analisis Pengaruh, 51.

²¹ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan” Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 4:1 (2017), 56.

dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati²² menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur²³, produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.²⁴

²²Kus Handyaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6:1 (2012), 22.

²³ Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta*, 4:1 (2018), 90.

²⁴ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja²⁵. Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat terminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.²⁶ Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.²⁷ Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat

²⁵ Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

²⁶ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

²⁷ Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

2. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:²⁸

- a. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- b. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- c. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- d. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiaptiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- e. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- f. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu

²⁸ Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijaksanaan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahsatunya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.²⁹

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

²⁹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

A. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

B. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .
- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handayaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.

Wulandari, Putri Retno, “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik” Jurnal Manajerial 2, no.1 (2015): 1-12.

Dokumen
Notula Hasil Diskusi
Kel 1 Sampai 6

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas pada Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	23
Daftar Isi	24
BAB I PENDAHULUAN	25
A. Latar Belakang Masalah	25
B. Rumusan Masalah	26
C. Tujuan	26
BAB II PEMBAHASAN	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	36
BAB III PENUTUP	37
A. Simpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	37

Commented [Ma1]: Sub Judul menjadi indent Nol

BAB I PENDAHULUAN

D. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.³⁰

Commented [A2]: Kata dpenghubung tidak boleh disimpan di awal kalimat

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu. Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.³¹

Commented [A3]: Salah penggunaan tanda baca seharusnya titik2 (:)

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya³².

³⁰ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

³¹ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen, 70.

³² Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja³³. Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

Commented [A4]: Latar Belakang Masalah tidak memperlihatkan kesejangan yang terjadi di lapangan

E. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya³⁴.

Commented [Ma5]: Sumber dari RPS menjadi RMP

5. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
6. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
7. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
8. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

Commented [A6]: Dalam rumusan masalah harus menggunakan kata baku yaitu bagaimanakah

F. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan³⁵.

Commented [Ma7]: RPS menjadi RMP

5. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
6. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
7. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

³³Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

³⁴A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

³⁵Rusdiana, Rencana Mutu, 24

8. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

BAB II PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

4. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.³⁶ Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2013 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmanian dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.³⁷ Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.³⁸

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

³⁶ Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

³⁷ Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangunan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

³⁸ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

Commented [A8]: Indensi harusnya 6 ketukan, penulisan kalimat dimulai pada ketukan ke 7

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya³⁹. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

5. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.⁴⁰

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

6. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.⁴¹

³⁹ Ginting dan Kartika, *Perlindungan Kesejahteraan*, 3.

⁴⁰ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

⁴¹ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 42.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ⁴²

- l. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- m. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- n. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- o. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- p. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- q. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- r. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- s. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- t. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- u. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- v. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

F. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

4. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.⁴³ Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.⁴⁴ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.⁴⁵ Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi

⁴² Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

⁴³ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

⁴⁴ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

⁴⁵ Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

Commented [A9]: Ruang kosong ditemukan 8 ketukan seharusnya 6

keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.⁴⁶ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

5. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.⁴⁷

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

⁴⁶ Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

⁴⁷ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 49.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :⁴⁸

- d. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- e. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- f. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “Management By Objective” (MBO).

6. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.⁴⁹

Produktivitas pegawai dapat mendongkrak laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

G. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

4. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto⁵⁰ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan

⁴⁸Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

⁴⁹Indriyani, Analisis Pengaruh, 51.

⁵⁰ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan” Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 4:1 (2017), 56.

dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati⁵¹ menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

5. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur⁵², produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.⁵³

⁵¹Kus Handyaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6:1 (2012), 22.

⁵² Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta*, 4:1 (2018), 90.

⁵³ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

6. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja⁵⁴. Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat terminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.⁵⁵ Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

H. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

4. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.⁵⁶ Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat

⁵⁴ Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

⁵⁵ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

⁵⁶ Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

5. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:⁵⁷

- g. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- h. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- i. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- j. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiaptiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- k. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- l. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu

⁵⁷ Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijaksanaan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

6. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahsatunya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.⁵⁸

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

⁵⁸ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

C. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

D. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

Commented [A10]: Kesimpulan belum memperlihatkan jawaban yang terdapat dalam rumusan masalah

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .
- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handayaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.

Wulandari, Putri Retno, “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik” Jurnal Manajerial 2, no.1 (2015): 1-12.

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas pada Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	23
Daftar Isi	24
BAB I PENDAHULUAN	25
A. Latar Belakang Masalah	25
B. Rumusan Masalah	26
C. Tujuan	26
BAB II PEMBAHASAN	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	36
BAB III PENUTUP	37
A. Simpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	37

BAB I

PENDAHULUAN

Commented [A11]: Harusnya 1.5 spasi sesuai dengan panduan tesis dan disertasi

G. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.⁵⁹

Commented [A12]: Sumber jurnalnya harus jelas

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu. Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.⁶⁰

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya⁶¹.

Commented [A13]: Penengasan identifikasi maslah

⁵⁹ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

⁶¹ Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja⁶². Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

H. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya⁶³:

9. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
10. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
11. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
12. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

Commented [A14]: Harus menggunakan kata baku

I. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan⁶⁴:

9. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
10. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
11. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

⁶²Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

⁶³A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

⁶⁴Rusdiana, Rencana Mutu, 24

12. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

BAB II PEMBAHASAN

I. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

7. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.⁶⁵ Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2003 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.⁶⁶ Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.⁶⁷

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

⁶⁵ Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

⁶⁶ Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangunan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

⁶⁷ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya⁶⁸. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

8. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.⁶⁹

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

9. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.⁷⁰

⁶⁸ Ginting dan Kartika, Perlindungan Kesejahteraan, 3.

⁶⁹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

⁷⁰ Indriyani, Analisis Pengaruh, 42.

Commented [A15]: Ruang kosongterlalu banyak ditemukan 8 ketukan

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ⁷¹

- w. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- x. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- y. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- z. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- aa. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- bb. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- cc. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- dd. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- ee. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- ff. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- gg. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

J. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

7. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.⁷² Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.⁷³ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.⁷⁴ Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi

Commented [A16]: Spasi harusnya satu ketukan ditemukan beberapa ketukan

⁷¹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

⁷² Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

⁷³ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

⁷⁴ Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.⁷⁵ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

8. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.⁷⁶

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

⁷⁵ Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

⁷⁶ Indriyani, Analisis Pengaruh, 49.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :⁷⁷

- g. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- h. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- i. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “Management By Objective” (MBO).

9. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.

Produktivitas pegawai dapat mendongkrak laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

Commented [A17]: Tidak ada foot note

K. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

7. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto⁷⁸ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian

⁷⁷Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

⁷⁸ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan” Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 4:1 (2017), 56.

tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati⁷⁹ menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

Commented [A18]: Terlalu berjauhan dengan judul berikutnya

8. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur⁸⁰, produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.⁸¹

⁷⁹Kus Handyaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 6:1 (2012), 22.

⁸⁰ Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" Jurnal Psikologi Talenta, 4:1 (2018), 90.

⁸¹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

9. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja⁸². Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat meminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.⁸³ Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

L. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

7. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.⁸⁴ Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat

⁸² Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

⁸³ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

⁸⁴ Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

8. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:⁸⁵

- m. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- n. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- o. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- p. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiaptiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- q. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- r. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu

⁸⁵ Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijaksanaan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

9. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahsatunya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.⁸⁶

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

⁸⁶ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

E. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

F. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

Commented [A19]: Kesimpulan belum memperlihatkan jawaban yang terdapat dalam rumusan masalah

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .
- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handayaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.

Wulandari, Putri Retno, “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik” Jurnal Manajerial 2, no.1 (2015): 1-12.

NOTULA DISKUSI/BERITA
ACARA DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

NOTULA DISKUSI

Judul Diskusi KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU PEGAWAI			
Tempat dan waktu Jumat, 26 Juni 2020			
Penyaji/Pembicara Susanah			
Moderator Feri Indra Irawan			
Pembukaan <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukaan (Host/Moderator) 2. Presentasi (Susanah) 3. Sanggahan dari seluruh kelompok 4. Penutup (Host/Moderator) 			
Penyajian Menjelaskan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dan kesejahteraan pegawai 2. Konsep dan Produktivitas Pegawai 3. Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja 4. Masalah yang dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas 			
Tanya Jawab			
Kesimpulan Sanggahan kelompok lain			
No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓
6	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	

7	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
8	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menyampaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
9	Pada halaman 12 setelah point terakhir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.	✓	
10	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

LEMBAR MASUKAN DARI 6 KELOMPOK

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Dian Firmansyah, Hartati dan Zainal Abidin (Kelompok 1)

Judul Makalah : KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU PEGAWAI

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Setiap halaman ditemukan alinea dimulai ketukan ke 8 seharusnya panjang indensinya enam spasi		✓
2	BAB 11 , Seharusnya dismpn dihalaman terpisah ditemukan pada halaman 3 penulisanya disatukan sama pembahsan BAB	✓	
3	Ditemukan kata penghubung di simpan di awal kalimat terdapat pada halaman 4	✓	
4	Tanda kutipan seharusnya dismpn setelah tanda baca ditemukan pada halaman 4		✓
5	Jarak baris atau kalimat ke kalimat berikutnya terlalu jauh spasinya ditemukan pada halaman 5	✓	
6	Pada pembahasan BAB 111 penulisannya disatukan dengan pembahasan bab 11, seharusnya terpisah ditemukan pada hal 11	✓	
7	Simpulan menjadi jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah, simpulan juga mencerminkan perolehan imformasi baru, mengenai posisi penelitian lihat panduan tesis dan disertasi halaman 18, simpualn yang terdapat dalam hal 11 belum memperlihatkan kesimpulan	✓	

8	Daftar pustaka disimpan dihalaman terpisah jangan disatukan dengan pembahasan bab III	✓	
---	---	---	--

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama
(Kelompok 2)

Judul Makalah : KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU
PEGAWAI

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numbering tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 spasi harusnya satu ketukan ditekun beberapa ketukan		✓
3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasamn sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Ruang kosong ditemukan 8ketukn seharusnya 6 ketukan		✓
7	Pada hlm4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	
8	Pada hlm 11 bab pembahsan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata "betapa" tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Nursarah Apriani Putri, Iwan Wahyudin dan Evsha Maria Azqia (Kel 3)

Judul Makalah : KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU PEGAWAI

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 bab pendahuluan a. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi b. Argumen logis dan objektif pilihan masalah c. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan	✓	
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin B belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". <i>Jurnal Pendidikan Islam</i> . 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	

9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		✓

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU PEGAWAI

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	
3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓
4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus ditik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓

10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tdiak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	
----	---	---	--

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Syifa Fauziah dan Ujang Muhajir (Kelompok 5)

Judul Makalah : KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU PEGAWAI

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang	✓	

	penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan		
10	<p>Pada hlm 6 paragraf terakhir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja.</p> <p>Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja</p>	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Rizal Mustofa dan Sinta Fitriani (Kel 6)

Judul Makalah : KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN ATAU PEGAWAI

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6. a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.	✓	
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan alinea ke 2 spasi yang digunakan oleh kutipan lebih dari satu baris mestinya 1 spasi sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
6	Pada hlm 6 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas pada Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	23
Daftar Isi	24
BAB I PENDAHULUAN	25
A. Latar Belakang Masalah	25
B. Rumusan Masalah	26
C. Tujuan	26
BAB II PEMBAHASAN	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	36
BAB III PENUTUP	37
A. Simpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	37

BAB I PENDAHULUAN

Commented [A20]: Banyak penulisan yang tidak sejajar

Commented [A21]:

Commented [Ma22]: Sub Judul menjadi indent Nol

J. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.⁸⁷

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu. Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.⁸⁸

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya⁸⁹.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh

⁸⁷ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

⁸⁸ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen, 70.

⁸⁹ Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja⁹⁰. Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

K. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya⁹¹:

Commented [Ma23]: Sumber dari RPS menjadi RMP

13. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
14. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
15. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
16. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

L. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan⁹²:

Commented [Ma24]: RPS menjadi RMP

13. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
14. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
15. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai
16. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

⁹⁰Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

⁹¹A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

⁹² Rusdiana, Rencana Mutu, 24

BAB II PEMBAHASAN

M. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

10. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.⁹³ Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2003 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmanian dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.⁹⁴ Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.⁹⁵

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

⁹³ Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

⁹⁴ Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangunan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

⁹⁵ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya⁹⁶. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

11. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.⁹⁷

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

12. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.⁹⁸

⁹⁶ Ginting dan Kartika, *Perlindungan Kesejahteraan*, 3.

⁹⁷ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

⁹⁸ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 42.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ⁹⁹

- hh. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- ii. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- jj. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- kk. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- ll. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- mm. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- nn. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- oo. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- pp. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- qq. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- rr. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

N. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

10. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.¹⁰⁰ Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.¹⁰¹ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.¹⁰² Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi

⁹⁹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

¹⁰⁰ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁰¹ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁰² Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.¹⁰³ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

11. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.¹⁰⁴

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

¹⁰³ Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

¹⁰⁴ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 49.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :¹⁰⁵

- j. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- k. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- l. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “(MBO).

Commented [A25]: Kata asing tidak ada uraian penjelasan uraiannya

12. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.¹⁰⁶

Produktivitas pegawai dapat mendongkrak laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

O. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

10. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto¹⁰⁷ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan

¹⁰⁵Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

¹⁰⁶Indriyani, Analisis Pengaruh, 51.

¹⁰⁷ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan” Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 4:1 (2017), 56.

dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati¹⁰⁸ menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

11. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur¹⁰⁹, produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.¹¹⁰

¹⁰⁸Kus Handayaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6:1 (2012), 22.

¹⁰⁹ Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta*, 4:1 (2018), 90.

¹¹⁰ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

12. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹¹¹. Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat terminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.¹¹² Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

P. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

10. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.¹¹³ Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat

¹¹¹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

¹¹² Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

¹¹³ Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

11. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:¹¹⁴

- s. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- t. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- u. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- v. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiaptiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- w. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- x. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu

¹¹⁴ Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijaksanaan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

12. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahsatunya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.¹¹⁵

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

¹¹⁵ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

G. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

H. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .
- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handayaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.

Wulandari, Putri Retno, “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik” Jurnal Manajerial 2, no.1 (2015): 1-12.

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas pada Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	23
Daftar Isi	24
BAB I PENDAHULUAN	25
A. Latar Belakang Masalah	25
B. Rumusan Masalah	26
C. Tujuan	26
BAB II PEMBAHASAN	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	36
BAB III PENUTUP	37
A. Simpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	37

BAB I PENDAHULUAN

Commented [A26]: Banyak penulisan yang tidak sejajar

Commented [A27]:

Commented [Ma28]: Sub Judul menjadi indent Nol

M. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.¹¹⁶

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu. Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.¹¹⁷

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹¹⁸.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh

¹¹⁶ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

¹¹⁷ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen, 70.

¹¹⁸ Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹¹⁹. Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

N. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya¹²⁰:

Commented [Ma29]: Sumber dari RPS menjadi RMP

17. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
18. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
19. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
20. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

O. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan¹²¹:

Commented [Ma30]: RPS menjadi RMP

17. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
18. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
19. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai
20. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

¹¹⁹Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

¹²⁰A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

¹²¹ Rusdiana, Rencana Mutu, 24

BAB II PEMBAHASAN

Q. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

13. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.¹²² Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2013 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.¹²³ Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.¹²⁴

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

¹²² Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

¹²³ Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangunan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

¹²⁴ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹²⁵. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

14. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.¹²⁶

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

15. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.¹²⁷

¹²⁵ Ginting dan Kartika, *Perlindungan Kesejahteraan*, 3.

¹²⁶ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

¹²⁷ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 42.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ¹²⁸

- ss. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- tt. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- uu. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- vv. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- ww. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- xx. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- yy. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- zz. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- aaa. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- bbb. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- ccc. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

R. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

13. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.¹²⁹ Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.¹³⁰ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.¹³¹ Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi

¹²⁸ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

¹²⁹ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹³⁰ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹³¹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.¹³² Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

14. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.¹³³

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

¹³² Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

¹³³ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 49.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :¹³⁴

- m. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- n. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- o. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “(MBO).

Commented [A31]: Kata asing tidak ada uraian penjelasan uraiannya

15. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.¹³⁵

Produktivitas pegawai dapat mendongkrak laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

S. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

13. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto¹³⁶ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan

¹³⁴Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

¹³⁵Indriyani, Analisis Pengaruh, 51.

¹³⁶ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan” Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 4:1 (2017), 56.

dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati¹³⁷ menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

14. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur¹³⁸, produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.¹³⁹

¹³⁷Kus Handayaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6:1 (2012), 22.

¹³⁸ Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta*, 4:1 (2018), 90.

¹³⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

15. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹⁴⁰. Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat meminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.¹⁴¹ Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

T. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

13. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.¹⁴² Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat

¹⁴⁰ Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

¹⁴¹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

¹⁴² Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

14. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:¹⁴³

- y. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- z. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- aa. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- bb. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiaptiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- cc. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- dd. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu

¹⁴³ Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijaksanaan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

15. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahsatunya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.¹⁴⁴

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

¹⁴⁴ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

I. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

J. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .
- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handayaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.

Wulandari, Putri Retno, “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik” Jurnal Manajerial 2, no.1 (2015): 1-12.

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas pada Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar	23
Daftar Isi	24
BAB I PENDAHULUAN	25
A. Latar Belakang Masalah	25
B. Rumusan Masalah	26
C. Tujuan	26
BAB II PEMBAHASAN	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja	36
BAB III PENUTUP	37
A. Simpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	37

Commented [Ma32]: Sub Judul menjadi indent Nol

BAB I PENDAHULUAN

P. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.¹⁴⁵

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu, Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.¹⁴⁶

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹⁴⁷.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh

¹⁴⁵ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

¹⁴⁶ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen, 70.

¹⁴⁷ Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

Commented [rm33]: Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.
a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif
b. Teori, asumsi atau pendapat ahli
c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi
d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah
e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan
Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.

Commented [rm34]: spasi yang digunakan oleh kutipan lebih dari satu baris mestinya 1 spasi sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.

paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹⁴⁸. Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

Commented [rm35]: konten dan isi pada poin lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.

Q. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya¹⁴⁹:

Commented [Ma36]: Sumber dari RPS menjadi RMP

21. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
22. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
23. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
24. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

R. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan¹⁵⁰:

Commented [Ma37]: RPS menjadi RMP

21. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
22. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
23. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai
24. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

¹⁴⁸Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

¹⁴⁹A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

¹⁵⁰Rusdiana, Rencana Mutu, 24

BAB II PEMBAHASAN

U. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

16. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.¹⁵¹ Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2003 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.¹⁵²

Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.¹⁵³

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

¹⁵¹ Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

¹⁵² Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangunan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

¹⁵³ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

Commented [rm38]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [rm39]: Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan menurut penulis buku.

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹⁵⁴. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

17. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.¹⁵⁵

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

18. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Ginting dan Kartika, *Perlindungan Kesejahteraan*, 3.

¹⁵⁵ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

¹⁵⁶ Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 42.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ¹⁵⁷

- ddd. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- eee. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- fff. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- ggg. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- hhh. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- iii. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- jjj. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- kkk. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- lll. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- mmm. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- nnn. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

V. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

16. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.¹⁵⁸ Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.¹⁵⁹ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.¹⁶⁰ Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi

Commented [rm40]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.

Commented [rm41]: penulisan footnote terlalu sering

¹⁵⁷ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

¹⁵⁸ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁵⁹ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁶⁰ Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.¹⁶¹ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

17. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.¹⁶²

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Commented [rm42]: Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.

Commented [rm43]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

¹⁶¹ Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

¹⁶² Indriyani, *Analisis Pengaruh*, 49.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :¹⁶³

- p. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- q. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- r. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “Management By Objective” (MBO).

Commented [rm44]: Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.

18. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.¹⁶⁴

Produktivitas pegawai dapat mendongkrak laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

W. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

16. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto¹⁶⁵ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan

Commented [rm45]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu

¹⁶³Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

¹⁶⁴Indriyani, Analisis Pengaruh, 51.

¹⁶⁵ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan” Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 4:1 (2017), 56.

dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati¹⁶⁶ menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

17. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur¹⁶⁷, produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.¹⁶⁸

¹⁶⁶Kus Handayaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6:1 (2012), 22.

¹⁶⁷ Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta*, 4:1 (2018), 90.

¹⁶⁸ Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 185.

18. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹⁶⁹. Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat terminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.¹⁷⁰ Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

X. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

16. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.¹⁷¹ Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat

¹⁶⁹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

¹⁷⁰ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

¹⁷¹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

Commented [rm46]: Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu

tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

17. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:¹⁷²

- ee. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- ff. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- gg. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- hh. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiaptiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- ii. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- jj. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu

¹⁷² Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijaksanaan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

18. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahsatunya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.¹⁷³

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

¹⁷³ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

K. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

L. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .
- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handayaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.

Wulandari, Putri Retno, “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik” Jurnal Manajerial 2, no.1 (2015): 1-12.

**Dokumen
Makalah Sebelum
Didiskusikan**

**KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
ATAU PEGAWAI**

MAKALAH

Disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya
Manusia Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Kelompok 7

Feri Indra Irawan

2190060049

Susanah

2190060061

Kelas B (Non-Reguler)



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

Kata Pengantar

Puji serta syukur dipanjatkan kepada Allah SWT. Berkat rahmat dan karunianya kami diijinkan untuk menyusun hingga menyelesaikan makalah ini. Makalah ini berjudul Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, disusun untuk memenuhi salahsatu tugas pada Mata Kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dosen Pengampu yang telah memfasilitasi dan membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami sadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan makalah ini. Oleh karena itu, kritik dan masukan akan sangat membantu kami untuk menyusun makalah selanjutnya.

Bandung, Maret 2020

Penyusun

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	23
Daftar Isi.....	24
BAB I PENDAHULUAN.....	25
A. Latar Belakang Masalah.....	25
B. Rumusan Masalah.....	26
C. Tujuan.....	26
BAB II PEMBAHASAN.....	28
A. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai.....	28
1. Pengertian Kesejahteraan Pegawai.....	28
2. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai.....	29
3. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai.....	29
B. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai.....	30
1. Pengertian Produktivitas Pegawai.....	30
2. Pengukuran Produktivitas Pegawai.....	31
3. Kegunaan Produktivitas Pegawai.....	32
C. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja.....	32
1. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai.....	32
2. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja.....	33
3. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja.....	34
D. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja.....	34
1. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai.....	34
2. Masalah dalam Produktivitas Kerja.....	35
3. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja.....	36
BAB III PENUTUP.....	37
A. Simpulan.....	37
B. Saran.....	37
DAFTAR PUSTAKA.....	37

BAB I PENDAHULUAN

S. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, pegawai menjadi salahsatu hal mendasar dalam menggerakkan roda organisasi, serta memberdayakan segala sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai dalam organisasi dikenal juga sebagai Sumber Daya Manusia, yang artinya, pegawai memiliki peran penting untuk menjadi sumber daya organisasi dalam memajukan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.¹⁷⁴

Sumber Daya Manusia akan menjadi sumber daya unggul jika diolah dan dibentuk dengan baik dalam organisasi tersebut. Pengaturan organisasi tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Yaitu. Cakupan manajemen SDM diantaranya, melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, menata olah upah dan gaji, menyediakan insentif dan kesejahteraan, menilai kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta membangun komitmen karyawan.¹⁷⁵

Harapan organisasi pada sumber daya manusia yang dimiliki yaitu produktivitas. Namun untuk menciptakan suatu SDM yang produktif perlu terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹⁷⁶.

Terciptanya kondisi pegawai yang sejahtera dimungkinkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut. Seperti halnya penelitian oleh Indriani yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹⁷⁷. Kesejahteraan pegawai dan produktivitas memiliki suatu keterkaitan, sehingga perlu adanya suatu pembahasan pada kedua hal tersebut. Oleh karena

¹⁷⁴ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 1.

¹⁷⁵ Taufiqurokhman. Mengenal Manajemen, 70.

¹⁷⁶ Dean Cakra Buana Ginting dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" Kertha Semaya, 1:9 (2013), 3.

¹⁷⁷ Agustina Indriyani, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" Jurnal Paradigma, 12:1 (2014), 41.

itu penulis menyusun makalah ini dengan judul Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan Atau Pegawai, untuk dapat menjelaskan konsep dua pembahasan tersebut dalam kaitannya memajukan suatu organisasi, terutama organisasi pendidikan.

T. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah pada makalah diantaranya¹⁷⁸:

25. Bagaimana konsep dasar kesejahteraan pegawai?
26. Bagaimana konsep dasar produktivitas pegawai?
27. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?
28. Apa saja masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai?

U. Tujuan

Secara umum, penelitian ini bertujuan¹⁷⁹:

25. Untuk menjelaskan konsep dasar kesejahteraan pegawai
26. Untuk menjelaskan konsep dasar produktivitas pegawai
27. Untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai
28. Untuk menjelaskan masalah yang dihadapi dalam kesejahteraan dengan produktivitas kerja pegawai

¹⁷⁸ A. Rusdiana, Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 24

¹⁷⁹ Rusdiana, Rencana Mutu, 24

BAB II PEMBAHASAN

Y. Konsep Dasar Kesejahteraan Pegawai

19. Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial.¹⁸⁰ Kesejahteraan dapat dikatakan sebagai suatu kondisi individu saat haknya terpenuhi, seperti hak untuk hidup yang layak, hak cuti dan libur, hak mendapatkan kesehatan, hak mendapatkan tempat tinggal, hak mendapatkan pendidikan, larangan adanya kerja paksa, serta pegawai mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya sehari-hari.

Kesejahteraan karyawan menurut UU no 13 Tahun 2013 pasal 1 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmanian dan rohaniah, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.¹⁸¹ Hasibuan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.¹⁸²

Dari pengertian itu dapat dikatakan bahwa kesejahteraan merupakan kondisi dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi, baik kebutuhan fisik seperti makanan, minuman dan tempat tinggal maupun kebutuhan mental psikologis seperti sarana ibadah, jaminan keamanan, ketentraman, keadilan sosial dan kebahagiaan hidup. Dengan demikian jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang dapat dikatakan sejahtera.

Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya¹⁸³. Tenaga kerja yang memiliki taraf kesejahteraan yang

¹⁸⁰ Syukurman Dearjoy Bago, dkk., "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik*, 4:62 (2018), 84.

¹⁸¹ Putri Retno Wulandari, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik" *Jurnal Manajerial*, 2:1 (2015), 28.

¹⁸² Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002), 185.

¹⁸³ Ginting dan Kartika, *Perlindungan Kesejahteraan*, 3.

baik tentunya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam peranannya di tiap-tiap bidang dalam masing-masing instansi pemerintahan tempat mereka bekerja.

20. Pentingnya Kesejahteraan Pegawai

Proses yang telah dilalui oleh pegawai dari pendaftaran hingga diangkatnya oleh organisasi atau perusahaan menjadi tenaga kerjanya. Diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi hingga pegawai tersebut berhenti atau pension. Sebelum pemberhentian itu terjadi, tugas organisasi adalah memberikan suatu kesejahteraan bagi pegawai demi menstabilkan serta meningkatkan produktivitas. Pemberian kesejahteraan akan dapat menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah.¹⁸⁴

Dari pernyataan di atas, manajer suatu organisasi menyadari akan pentingnya suatu kondisi terciptanya pegawai yang sejahtera. Kesejahteraan tersebut berdampak tidak hanya pada individu pegawai, juga berdampak pada kemajuan organisasi melalui produktivitas kerja yang baik dan optimal. Begitu besarnya manfaat kesejahteraan pegawai mendorong manajer untuk menetapkan program kesejahteraan pegawai.

21. Tujuan Program Kesejahteraan Pegawai

Upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai dilakukan untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap berada dalam perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Program kesejahteraan pegawai dari organisasi atau manajemen organisasi berupa kompensasi, berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, dan lainnya yang dapat berupa kompensasi non finansial.¹⁸⁵

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain: ¹⁸⁶

- ooo. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- ppp. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- qqq. Untuk memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- rrr. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
- sss. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- ttt. Membantu melancarkan kerja untuk mencapai tujuan.
- uuu. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- vvv. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- www. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.

¹⁸⁴ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

¹⁸⁵ Indriyani, Analisis Pengaruh, 42.

¹⁸⁶ Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

- xxx. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- yyy. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Program kesejahteraan pegawai dari manajer organisasi biasanya berupa kompensasi finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain, ataupun kompensasi yang berbentuk non finansial.

Z. Konsep Dasar Produktivitas Pegawai

19. Pengertian Produktivitas Pegawai

Kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan usaha dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.¹⁸⁷ Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian.¹⁸⁸ Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal menjadi suatu harapan bagi perusahaan. Kinerja pegawai tersebut dikenal juga dalam istilah produktivitas pegawai. Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian dari seluruh produktivitas suatu usaha. Produktivitas tenaga kerja merupakan efisiensi dari proses produksi yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa dengan kualitas yang standar atau lebih baik.¹⁸⁹ Secara sederhana produktivitas diartikan sebagai rasio yang membagi keluaran (output) dengan masukan (input) pada salah satu faktor produksi seperti biaya, investasi, bahan baku dan lain-lain.¹⁹⁰ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu.

20. Pengukuran Produktivitas Pegawai

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Setiap penilaian prestasi kerja karyawan

¹⁸⁷ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁸⁸ Bago, Pengaruh Kesejahteraan, 85.

¹⁸⁹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 48.

¹⁹⁰ Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria*, 5:1 (2018), 3.

haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis, yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menyetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatan, perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif, dan perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terkait sebagai pemusatan perhatian pada tujuan.¹⁹¹

Penilaian produktivitas atau kinerja bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Sedangkan, bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :¹⁹²

- s. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan
- t. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
- u. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau dikenal sebagai “Management By Objective” (MBO).

21. Kegunaan Produktivitas Pegawai

Peningkatan produktivitas membawa banyak keuntungan baik secara makro maupun secara mikro. Secara mikro pada tingkat perusahaan, yaitu pengukuran ongkos per unit, peningkatan perusahaan dan daya saingnya, penghematan sumber-sumber masukan, peningkatan kontribusi pajak pada pemerintah, peningkatan daya bayar gaji dan upah, peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.¹⁹³

¹⁹¹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 49.

¹⁹² Priyono. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), 192.

¹⁹³ Indriyani, Analisis Pengaruh, 51.

Produktivitas pegawai dapat mendorong laju organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pegawai sendiri dapat menjadi acuan manajer untuk dapat menetapkan insentif, menganalisis perencanaan pengadaan barang atau fasilitas, pengembangan target organisasi, dan lain sebagainya.

AA. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

19. Penelitian Sebelumnya tentang Kesejahteraan Pegawai

Penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto¹⁹⁴ menyebutkan bahwa kesejahteraan yang semakin tinggi dicerminkan dari semakin meningkatnya ketenangan kerja, kesetiaan, keterikatan terhadap organisasi, memotivasi gairah kerja, terpeliharanya kesehatan dan kualitas fisik pegawai, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang semakin baik, serta memacu produktivitas kerja. Penelitian tersebut disandingkan dengan variabel lain yaitu, kompetensi, komunikasi, dan diujikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Haryanto terbukti bahwa kesejahteraan pegawai memengaruhi banyak faktor dan salahsatunya adalah produktivitas.

Selain itu juga, penelitian oleh Handyaningsih dan Ernawati¹⁹⁵ menjelaskan bahwa kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dengan pengaruh langsung kedisiplinan dan kepemimpinan. Kesejahteraan memoderasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti variabel kesejahteraan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

20. Penelitian Sebelumnya tentang Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Gismin dan Mansyur¹⁹⁶, produktivitas disandingkan dengan komitmen organisasi untuk diujikan terhadap gaya kepemimpinan intrinsik dengan pendekatan kajian spiritualitas dan agama. Hasil kajian menunjukkan terdapat pengaruh bersama tiga gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga gaya kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan profetik dan kepemimpinan

¹⁹⁴ Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4:1 (2017), 56.

¹⁹⁵ Kus Handyaningsih dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6:1 (2012), 22.

¹⁹⁶ Sitti Syawaliyah Gismin dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta*, 4:1 (2018), 90.

spiritual dominan mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Selain itu, ketiga gaya kepemimpinan memiliki kesamaan dominasi (keberadaan) pada organisasi.

Dari penelitian di atas, produktivitas kerja secara bersamaan dengan komitmen organisasi saling berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan, bahwa kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi loyalitas atau komitmen, yang artinya kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas pun saling berhubungan.¹⁹⁷

21. Hubungan antara Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Penelitian oleh Indriani menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja, pengaruh paling dominan di antara gaji dan tunjangan kesejahteraan adalah pengaruh gaji terhadap produktivitas kerja¹⁹⁸. Sehingga hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penjelasan dari Hasibuan yang menganggap pentingnya kondisi sejahtera pada pegawai, sehingga produktivitas pada organisasi dapat berjalan secara optimal, bahkan dapat meminimalisir terjadinya burnout ataupun turnover.¹⁹⁹ Diberikannya upah lembur dan tunjangan kesejahteraan akan dapat mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

BB. Masalah yang Dihadapi dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

19. Masalah dalam Kesejahteraan Pegawai

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis.²⁰⁰ Faktor fisik meliputi suara bising, suhu terlalu rendah/tinggi, ventilasi kurang, kelembaban udara, penerangan kurang memadai. Faktor kimiawi meliputi gas, cairan kimia dan bahan kimia lainnya yang bersifat racun. Faktor biologis meliputi bakteri, virus, jamur dan lain-lain. Faktor fatal meliputi sikap badan yang tidak baik waktu bekerja yang melampaui batas kemampuan, peralatan yang kurang memadai. Faktor psikologis seperti kerja yang terpaksa atau dipaksakan tetapi tidak sesuai dengan kemampuan, suasana yang cenderung lebih mudah menimbulkan kecelakaan.

¹⁹⁷ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

¹⁹⁸ Indriyani, Analisis Pengaruh, 41.

¹⁹⁹ Hasibuan, Manajemen Sumber, 185.

²⁰⁰ Indriyani, Analisis Pengaruh, 47.

Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut, sehingga kondisi sejahtera dapat tercipta. Seperti faktor fatal dalam hal waktu bekerja yang berlebih, menjadi acuan manajer untuk memberikan suatu kebijakan terkait jam lembur dan insentif.

20. Masalah dalam Produktivitas Kerja

Faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai dapat dibagi ke dalam enam faktor, yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan kebutuhan, penghasilan dan jaminan social, kesempatan, kemampuan manajerial, serta kebijaksanaan Pemerintah. Berikut uraiannya:²⁰¹

- kk. Pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar bisa mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, diharapkan semakin tinggi produktivitasnya. Tingkat pendidikan yang tinggi akan mempercepat program pengalihan teknologi.
- ll. Keadaan gizi dan kesehatan yang baik, akan memberikan kemampuan dan kesegaran fisik serta mental seseorang dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik keadaan gizi dan kesehatan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitas.
- mm. Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan, ternyata dapat menjadi motivasi agar karyawan bekerja lebih giat dan produktif. Dalam perusahaan pemberian penghasilan dan jaminan sosial tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan lebih banyak produk atau jasa akan memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.
- nn. Tingkat produktivitas seseorang juga sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Kesempatan dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiap orang, serta kesempatan memperkenalkan diri.
- oo. Prinsip manajer adalah bekerja secara efektif dan efisien. Terutama dalam penggunaan sumber-sumber produksi seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan,
- pp. Kebijakan Pemerintah Kebijakan pemerintah dibidang produksi, sangat berpengaruh terhadap usaha peningkatan produktivitas. Baik itu berpengaruh secara langsung maupun tak langsung. Karena kebijakan pemerintah bersifat mengikat dan harus dilaksanakan oleh perusahaan.

²⁰¹ Indriyani, Analisis Pengaruh, 50.

21. Masalah dalam Kesejahteraan dengan Produktivitas Kerja

Pentingnya kondisi kesejahteraan pada pegawai membuat posisi tersebut menjadi suatu keharusan, sehingga ketika kondisi tersebut terganggu atau tiada, maka akan berpengaruh salahnya pada produktivitas kerja pegawai atau pun organisasi. Hilangnya kondisi sejahtera pada pegawai dapat menghilangkan sifat loyal pegawai, terjadinya turnover, menurunnya performance bekerja, dan lainnya yang berhubungan dengan produktivitas.²⁰²

Contoh masalah yang dapat timbul dalam segi keadilan kompensasi finansial sebagai kewajiban organisasi untuk memberikan imbalan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan terciptanya kondisi sejahtera. Keadilan tersebut dapat terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Namun ketika terjadi suatu ketidakadilan, maka kemungkinan pegawai akan konflik secara psikologis, motivasi yang menurun, dan hal negatif lainnya yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai.

²⁰² Hasibuan, Manajemen Sumber, 187.

BAB III PENUTUP

M. Simpulan

Kesejahteraan merupakan suatu kondisi dimana terpenuhinya kebutuhan manusia secara material, spiritual, dan sosial. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi pemberi kerja dalam menjalankan kegiatan di tiap bidang kerja karena berkaitan langsung dengan kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya

Produktivitas dipengaruhi langsung oleh efisiensi sumber daya seperti tenaga kerja, modal, energi, material, informasi di dalam memproduksi barang atau jasa, yang tentunya hasil produksinya diharapkan dapat sesuai rencana dan bermutu. pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana perusahaan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Hubungan antara kesejahteraan dengan produktivitas terbukti memiliki korelasi yang cukup besar, dan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat di antara keduanya. Kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, komitmen, motivasi, dan yang lainnya.

Masalah-masalah yang dapat mengganggu kesejahteraan pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor fisik, kimiawi, biologis, fatal, dan psikologis. Masalah-masalah yang dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai menjadi suatu acuan bagi manajer organisasi, untuk menyusun suatu strategi atau program yang dapat meminimalisir masalah tersebut.

N. Saran

Dari pembahasan yang telah dipaparkan di atas, disarankan bagi manajer pada suatu organisasi atau perusahaan untuk memerhatikan kesejahteraan pegawai. Pembuatan program kesejahteraan diharapkan mengacu kepada masalah-masalah yang timbul dari minimnya kesejahteraan yang dapat bersumber dari beberapa faktor. Pemberian kompensasi diharapkan tidak hanya ditekankan pada kompensasi finansial, tetapi juga ditekankan pentingnya kompensasi nonfinansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Bago, Syukurman Dearjoy, Daicy Lengkong, dan Gustaaf Tampi, "Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara" *Jurnal Administrasi Publik* 4, no.62 (2018): 83-91 .
- Ginting, Dean Cakra Buana dan I Gusti Ayu Putri Kartika, "Perlindungan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Pemberian Jaminan Sosial" *Kertha Semaya* 1, no.9 (2013): 1-12 .

- Gismin, Sitti Syawaliyah dan Ahmad Yasser Mansyur, "Komitmen Organisasi Dan Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Intrinsik: Kajian Spiritualitas Dan Agama Di Tempat Kerja" *Jurnal Psikologi Talenta* 4, no.1 (2018): 90-103 .
- Handyaningsih, Kus dan Ernawati, "Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kesejahteraan Sebagai Variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 6, no.1 (2012): 22-34.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: PT. Bumi Aksara, 2002.
- Indriyani, Agustina, "Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia" *Jurnal Paradigma* 12, no.1 (2014): 41-56.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher, 2014.
- Rusdiana, A. *Rencana Mutu Pelajaran (RMP) Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung*, 2019.
- Sumardin, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Pendaratan Dan Izin Masuk Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Batam" *Jurnal Equilibria* 5, no.1 (2018): 1-12.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan" *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4, no.1 (2017): 47-57.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.
- Wulandari, Putri Retno, "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik" *Jurnal Manajerial* 2, no.1 (2015): 1-12.

DOKUMEN KELENGKAPAN
KEGIATAN/KEBIJAKAN
DISKUSI KELOMPOK WEBINAR

DOKUMEN KELENGKAPAN / PENUNJANG KULIAH DARING

1. INFORMASI KULIAH DARING

Perencanaan No	Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/2020 Pengantar, KPS, Keistimahan Man. Kalkab (1)	CDT
2	06/01/2020 Fundamen Pendidikan Sumberdaya Manusia	CDT & Mak Kip
3	06/01/2020 Konsep Dasar Pendidikan Sumberdaya Manusia	CDT & Mak Kip
4	20/01/2020 Perencanaan SDH	Zoom & Mak Kip
5	20/01/2020 Instrumen & Teknik Validasi Instrumen	Zoom & Mak Kip
6	03/02/2020 Umbaran dan Penetapan Program	Zoom & Mak Kip
7	10/02/2020 Litar Model dan ASK Kurikulum	Zoom & Mak Kip
8	17/02/2020 Debat dan Pengembangan Kurikulum	Zoom & Mak Kip
9	24/02/2020 Ujian Tengah Semester (Paralel Hala Bait)	Yuktopia & Mak Kip
10	03/03/2020 Litar Hala Bait Manajerial	Zoom & Mak Kip
11	10/03/2020 Pendidikan Perilaku Kerja	Zoom & Mak Kip
12	17/03/2020 Kompetensi dan Perilaku Manajerial	Zoom & Mak Kip
13	24/03/2020 Litar Kompetensi dan Perilaku Manajerial	Zoom & Mak Kip
14	31/03/2020 Kematangan dan Produktivitas Pegawai	Zoom & Mak Kip
15	07/04/2020 Ujian Akhir Semester (Paralel Hala Bait)	Yuktopia & Mak Kip

PENERAPAN KURIKULUM

Plan
 1. Menentukan tujuan pembelajaran
 2. Menentukan isi/ materi pembelajaran
 3. Menentukan metode/ strategi pembelajaran
 4. Menentukan media/ sumber belajar
 5. Menentukan waktu/ jadwal pembelajaran

Do
 1. Menentukan alokasi waktu
 2. Menentukan metode/ strategi pembelajaran
 3. Menentukan media/ sumber belajar
 4. Menentukan waktu/ jadwal pembelajaran

Evaluate
 1. Menentukan indikator pencapaian kompetensi
 2. Menentukan instrumen penilaian
 3. Menentukan waktu/ jadwal penilaian
 4. Menentukan metode/ strategi penilaian

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

APRELASI DAN INSTRUKSI

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Sebelum memulai pertemuan daring, kami mohon perhatian dan dukungan dari seluruh mahasiswa/i. Berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Pastikan koneksi internet dan suara Anda berfungsi dengan baik.
2. Pastikan perangkat Anda (laptop/HP) memiliki webcam yang berfungsi.
3. Pastikan perangkat Anda memiliki mikrofon yang berfungsi.
4. Pastikan perangkat Anda memiliki speaker yang berfungsi.
5. Pastikan perangkat Anda memiliki kamera yang berfungsi.
6. Pastikan perangkat Anda memiliki mouse yang berfungsi.
7. Pastikan perangkat Anda memiliki keyboard yang berfungsi.
8. Pastikan perangkat Anda memiliki layar yang berfungsi.
9. Pastikan perangkat Anda memiliki sistem operasi yang berfungsi.
10. Pastikan perangkat Anda memiliki aplikasi Zoom yang berfungsi.

Demikian surat ini kami sampaikan. Semoga bermanfaat.

Surabaya, 24 Maret 2020

H. A. Budiana

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Diberitahkannya kepada seluruh mahasiswa/i M. A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa kuliah Lanjutan Pasca Libur Cuti telah dilaksanakan pada tanggal 24 Maret 2020, akan dimulai:

Hari/Tanggal : Jum'at 25 Maret 2020
 Kls. A : Jam 07.00 - 09.00
 Kls. B : Jam 09.30 - 12.00
 Melalui : WEBINAR ZOOM

ID : [\[Link\]](#)

Materi : Kebijakan Deklarasi Kelompok

Agar semua mahasiswa/i memperhatikan, terutamanya hal-hal yang berkaitan dengan Deklarasi Kelompok.

Hal-hal lain bisa koordinasi dengan P1 Kelas.

Surabaya, 24 Maret 2020

H. A. Budiana

2. INFORMASI DISKUSI KELOMPOK VIA ZOOM



PENGIRIMAN/PENGUMPULAN PORTOFOLIO INDIVIDU KELOMPOK
Dibentarkan kepada seluruh mahasiswa Kls A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan. Hal ini bahwa Sumbrit (Pengiriman/pengumpulan) Portofolio individu maupun kelompok, (untuk syarat UAS) akan dilakukan secara terbimbing pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 10 Juli 2020
Kls. A : Jam 07.00 – 09.30
Kls. B : Jam 09.30 – 12.00
Melaku/bibingan : WEBINAR ZOOM



ID: [85288888888](#)

JD: Akan dibentarkan pada waktunya selanjutnya bersilang! (Bisa)

Materi : Sumbrit Portofolio individu/kelompok penutupar perkuliahan

Agar semua mahasiswa mempersiapkannya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan Portofolio (lihat SOP & JURUS), Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PJ Kelas.

Bandung, 25 Juni 2020

N.A. Rusdiana

©Universi Syarif UAS: PF



3. INFO JADWAL UNDANGAN DISKUSI

DISKUSI VIA ZOOM TANGGAL 12 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 19 JUNI 2020



**KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM
TANGGAL 26 JUNI 2020**



POTO PROSES PELAKSANAAN DISKUSI VIA ZOOM



**RPS/RPM
LENGKAP**


RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)
SEMESTER GENAP TA 2019/2020

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



PRORGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2019

 <p>KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG PROGRAM PASCA SARJANA Jl. AH Nasution No. 105 Bandung</p>	FORM (FR) RPS	No. Dok.
		Tgl. Terbit
		No. Revisi
		Hal

A. IDENTITAS

1. Nama Matakuliah. : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Kode Matakuliah : KU-20120-S2
3. Semester/SKS : II (dua)/3 SKS
4. Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
5. Jenis Mata Kuliah : Kompetensi Utam
6. Prasyarat....*) : Pengantar Manajemen
7. Dosen/Tim Dosen : Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd./Dr. H. A. Rusdiana, MM

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH

Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman dan wawasan luas tentang konsep-konsep manajemen sumber daya manusia yang dapat digunakan dalam menganalisis dan mengatasi masalah-masalah aktual sumber daya manusia sebagai upaya mencapai produktivitas SDM yang optimal.

C. DESKRIPSI MATA KULIAH

Matakuliah Manajemen Perkantoran merupakan mata kuliah wajib tempuh bagi mahasiswa program Studi Manajemen Pendidikan, yang berbobot 2 SKS. Mata kuliah ini membahas Sosialisasi kebijakan pelaksanaan perkuliahan dan silabus mata kuliah Overview kerangka dan konsep dasar MSDM Fungsi-fungsi Manajemen SDM: Fungsi Manajerial Fungsi Operatif Fungsi Pengadaan SDM: Pentingnya pengadaan SDM Pendekatan dalam pengadaan SDM Fungsi Pengadaan SDM: Analisis jabatan dan analisis kebutuhan SDM Rekrutmen Fungsi Pengadaan SDM: Seleksi Orientasi (induksi) Penempatan Fungsi Pengembangan: Pentingnya pengembangan Tujuan pengembangan Model pengembangan Fungsi Pengembangan: Pengukuran kinerja Aspek pengembangan: Knowledge dan skills Produktivitas SDM Fungsi kompensasi: Pentingnya kompensasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi Fungsi kompensasi: Bentuk dan jenis-jenis kompensasi Sistem kompensasi Fungsi Integrasi: Motivasi Kepemimpinan Fungsi Integrasi: Koordinasi Manajemen konflik Budaya kerja Fungsi Perawatan: Kesehatan dan keselamatan kerja Komunikasi Fungsi Perawatan: Program kesejahteraan SDM Retensi Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja: Alasan pemutusan hubungan kerja Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi dan individu

D. Pendekatan Pembelajaran

Metode : Ceramah, diskusi, studi kasus, kunjungan lapangan, dosen tamu, inkuiri.

Tugas : Makalah, dan Laporan

Media : OHP, LCD, Papan tulis, dan Makalah studi kasus

E. Evaluasi Hasil Belajar Mahasiswa

1. Ujian Tengah Semester (UTS)
2. Ujian Akhir Semester (UAS)
3. Tugas Latihan Soal-Soal
4. Teknik Penilaian

Nilai Tugas : 25 %

Nilai UTS : 35 %

Nilai UAS : 45 %

5. Kriteria Penilaian

80 – 100 = A

70 – 79 = B

60 – 69 = C

< 60 = D

F. RENCANA PEMBELAJARAN

Prt Mg Ke-	Pokok Kajian Materi	Kemampuan Akhir yang diharapkan	Materi Ajar	Bentuk Perkuliahan		W a k t u	Penilaian		R e f e r e n s
				Strat/Metode/media sumber belajar	Aktifitas Mahasiswa		Bentuk/tek/Kriteria penilaian	B o b o t	
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
1	Orientasi Pengenalan Matakuliah								
2	Paradigma Penge- lolaan Sumberdaya Manusia	Mahasiswa me- mahami mampu menjelaskan ten- tang Paradigma Penge- lolaan Sumberdaya Manusia Pendid- kan	1. Pentingnya Peran M- SDM Bagi Orga- nisasi 2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi 3. Tantangan Manaje- men Sumber Daya Manusia 4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang	-Strategi: Perkuliahan tatap muka; diskusi/ tanya jawab, seminar (presen tasi/diskusi), observasi ke suatu or- ganisasi/lembaga pendikan tugas mandiri/ kelompok (ttr) Tugas: Pembuatan, laporan buku/ bab/makalah dan studi kasus; presentasi -Media: WB, spidol infokus, LCD, Komputer, internet, HO, Bahan ajar. -Penugasan kepada Mhs/ kelompok mebuat maka- lah	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	a. Teknik dan instru- men penilaian: - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis b. Kriteria Penilaian <u>2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf</u> 10 Ket: Pt= Portofolio	10	Buku 1,4,5,

							Ps= Proses Tt = Tes Tulis Nf=Nilai Formatif		
3	Konsep dasar dan ruang lingkup MSDP	Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumber daya Manusia Pendidikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia 3. Kecenderungan, Faktor2 yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan Kewajiban MSDM 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah dengan tema Kegiatan Manajemen SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	sda		1,4,5,
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
4	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perencanaan MSDMP 2. Komponen Perencanaan MSDMP 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		3,4,5

		naan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 3. Tugas dan tanggung jawab manajer SDMP 4. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM 						
5	Rekrutmen Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya 2. Proses Rekrutmen 3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai 4. Kendala dalam Rekrutmen Karyawan 	<p>-Stategi dan media (sda)</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP</p>	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,4,7,11
6	Seleksi Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Tata Kerja, Prosedur, Seleksi Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM 2. Materi Orientasi Pegawai/SDM 3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM 4. Prinsip-prinsip penempatan SDM 	<p>-Stategi dan media (sda)</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Tata Kerja, Prosedur, dan Sistem kerja SDMP .</p>	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
7	Orientasi, Penempatan, Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 5. 	<p>-Stategi dan media (sda)</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Lingkungan Manajemen SDMP</p>	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	2,7,8,10,11

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
8	Pengembangan Karir Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Pengembangan Karir Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema komunikasi/tata hubungan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
9	UTS			-	Teak Home				
10	Penilaian Prestasi Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja 2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan 3. Penilaian Prestasi Kerja PNS 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata ruang SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,2,3, 8, 9, 11
11	Pemberian Kompensasi Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kompensasi Dan Promosi Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Kompensasi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan 	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,8, 9, 11
12	Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Promosi Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Promosi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan 	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:		sda		

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
			4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan						
13	Kesejahteraan Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kesejahteraan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan 2. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 3. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12,13,14, 15
14	Produktifitas Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Produktifitas Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hakikat Produktifitas Pegawai 5. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 6. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12,13,14, 15
15	Kepuasan Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Kepuasan Kerja 2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja 3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketid Kepuasan Kerja 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,5,

			4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dg Semangat Kerja						
16	Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja:	Mhs. mampu mengidentifikasi, mendeskripsikan, Pemutusan Hubungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar pemutusan hubungan kerja 2. Alasan pemutusan hubungan kerja 3. Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi 	-Penugasan kepada Mhs/mandiri membuat laporan hasil observasi	Presentasi, hasil observasi		sda		
16	UTS								

1. Daftar Pustaka Utama


1. Baron, James N., and David M. Kreps (1999). Strategic Human Resources. Framework for General Managers. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., International Edition.
2. Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue (2004). Human Resource Management. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw Hill.
3. Decenzo, David A., and Stephen P. Robbins (2002). Human Resource Management. Seventh Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
4. Dessler, Gary (2000). Human Resource Management. Eighth Edition. Prentice-Hall International, Inc.
5. Noe, Raymond A. et. al. (2003). Human Resource Management. Fourth Edition. McGraw Hill Irwin, International Edition.
6. Flippo, Edwin B. (1984). Personnel Management. Sixth Edition. McGraw-Hill Book Company.
7. Milkovich, George T., and Jerry M. Newman (2002). Compensation. Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, International Edition.
8. Lengnick-Hall, Mark L., and Cynthia A. Lengnick-Hall (2003). Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges, New Roles, New Capabilities. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
9. Schuller, Randall S. (1984). Personnel and Human Resource Management. Secod Edition. San Fransisco: West Publishing Company.
10. Werther, William B. Jr., and Keith Davis (1996). Human Resources and Personnel Management. Fifth Edition. McGraw-Hill Series in Management. International Edition.

Mengetahui

Ketua Jurusan/Prodi,

Disetujui Oleh:

Ketua Prodi MPPI



Bandung, 03 Pebruari 2019

Dosen Pengampu Mata Kuliah



Dr. H. A. Rusdiana, MM.

NIP: 19610421198021001

RENCANA MUTU PELAJARAN (RMP)

**MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
PENDIDIKAN**

SEMESTER GENAP TA 2019/2020

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



PRORGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN
GUNUNG DJATI BANDUNG 2020

RENCANA MUTU PEMBELAJARAN

Nama Mata Kuliah : Manajemen Sumberdaya Manusia
Jumlah SKS : 3 sks
Semester : II (dua)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam S-2. KR
Alokasi Waktu : 150 menit
Nama Dosen : Dr. H. A. Rusdiana, MM.

PERTEMUAN: KE 1

PENGATAR PERKULIAHAN/KONTRAK PERKULIAHAN

PERTEMUAN: KE 2

PARADIGMA PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Paradigma Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

IV. Materi Ajar

1. Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Bond et.al. 2001. Integrated Impact Assessment for Sustainable Development: a Case Study Approach. *World Development* Vol.29 No.6

Etzioni, E. (1996). Positive Aspects of Community and the Dangers of Fragmentation dalam Cynthia Hewitt de Alcántara. *Social Futures, Global Visions*. Oxford: Blackwell Publishers, Ltd. And UNRISD.

Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of Human Capital*. USA: Amacom

Guest, D. 2007. Black pod: Diverse pathogens with a global impact on cocoaield. *Phytopathology* 97(12)Hal.1650-1653.

Gray, Matear, S,Boshoff, Matheson, (2000), *Developing a better model of Market orientation*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,

Kotler, Philip (2000). *Prinsip –Prinsip Pemasaran Manajemen*, Jakarta: Prenhalindo.

Lengnick-Hall M.L. and Lengnick-Hall C.A. 2003. *Human resource management in the knowledge economy*, San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.

Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan-Page Limited.

Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior. Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.

Tjutju Yuniarsih dan Suwanto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.

Zeithaml et al. 1996. Measuring The Quality Of Relationship In Customer Service: An Empirical Study. *European. Journal Of Marketing*.

PERTEMUAN: KE 3

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Menjelaskan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

IV. Materi Ajar

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER
2. Bahan/Sumber Belajar:

Decenzo, D.A & Robbins, SR. (1999). *Humon resources management*. Sixth edition. New York : John Wiley & Sons. Inc

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Drucker, Peter F., (1983). *Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta,

Flippo, Edwin B., (1987), *Personnel Management* Jilid I dan II, Jakarta. Erlangga,.

Harris, Michael. 2000. *Human Resources Management 2nd Edition*. The Dryden Press. USA.

Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1997). *Human Resources Management*, 8th Edition, Chicago:Richard D, Irwin.

Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta:Salemba Empat.

Rosabeth Kanter, Moss. 2013. "Three Things That Actually Motivate Employees". *Harvard Business Review*.

Schuler, Randall S., Dowling, Peter J., Smart, John P., & Huber, Vandra L. 1992. *Human Resource Management in Australia*. Artannon-NSW: Harper Educational Publishers.

Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, *Human Resource and Personnel Management*, 5th ed., New York: McGraw-Hill,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\underline{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Perencanaan SDM
2. Menjelaskan Komponen-komponen Perencanaan SDM
3. Menjelaskan Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Menjelaskan Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan S

IV. Materi Ajar

1. Konsep Perencanaan SDM
2. Komponen-komponen Perencanaan
3. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Andrew E. Sikula (1981) *Personnel Administration and Human Resources Management*, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Dale Yoder, (1981), *Personnel Management and Industrial. Relation* New Delhi: Prentice-Hall of India.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 5

REKRUITMEN CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Rekrutmen Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya
2. Menjelaskan Proses Rekrutmen
3. Menjelaskan Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Menjelaskan Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

IV. Materi Ajar

1. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan
2. Proses Rekrutmen
3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai

4. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin and Robert L Cardy. 2003. *Managing Human Resource*. Yogyakarta, : Pustaka Pelajar.

Handoko, T.Hani, 1987. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE,

Nawawi. Hadari, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE,.

Umi Sukanti N, 1989, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LPTL.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\underline{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}$$

10

Keterangan:

Pt	= Portofolio	Tt	= Tes Tulis
Ps	= Proses	Nf	= Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 6

SELEKSI CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Seleksi Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Seleksi Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Seleksi pegawai
2. Menjelaskan Proses Seleksi
3. Menjelaskan Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Menjelaskan Kendala-kendala Seleksi

IV. Materi Ajar

1. Konsep Seleksi pegawai
2. Proses Seleksi
3. Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Kendala-kendala Seleksi

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Andrew E. Sikula 1981 *Personnel Administration and Human Resources Management*, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.

Malayu S.P Hasibuan 2006 *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Marwansyah dan Mukaram. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.

Henry, Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 7

ORIENTASI, PENEMPATAN, PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Menjelaskan Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Menjelaskan Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Menjelaskan prinsip-prinsip penempatan SDM

IV. Materi Ajar

1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Prinsip-prinsip penempatan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

B. Suwatno, 2003. *Azas-Azas Sumber Daya Manusia*. Bandung: UPI Press.

Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga

Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan 3, STIE, YKPN, Yogyakarta.

Schuler, R.S. & Jackson, 2006, *Human Resource management, International perspective*, Mason: Thomson South-Western

Suwatno, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan. Bisnis*, Bandung.. Alfabeta.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt	= Portofolio
Ps	= Proses
Tt	= Tes Tulis
Nf	= Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 8

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pengembangan Karir secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pengembangan Karir

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Menjelaskan Konsep Pengembangan Karir
3. Menjelaskan Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Menjelaskan Bimbingan Karier Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Konsep Pengembangan Karir
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Bimbingan Karier Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

ABKIN. (2008). *Penegasan Profesi Bimbingan dan Konseling*. Bandung: ABKIN.

Bambang Wahyudi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

Baron, R. A. & Byrne, D. (2005). *Psikologi sosial (10th ed.)*. Jakarta: Erlangga.

Bernardin and Russel, 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall

Black, James A. dan Champion, Dean J. 1989. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika

Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management, International Edition, 8th Ed.* Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Flippo E.B. (1987). *Manajemen Personalia*. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Mathis, R.L. 2002. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara

Malayu S.P Hasibuan (2006) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Marsudi, L. 2003. *Psikologi Pendidikan dan Bimbingan*. Malang: UNM Press.

Mondy, W. R dan Robert M. Noe. (1993). *Human Resouces Management*. Allyn & Bacon.

Moekijat, (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.

Walker, J.W. (1990) *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's"*. *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.

Winkel. 2005. *Psikologi Pengajaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.

Tohirin,. 2007. *Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada

Yusuf, Syamsu. dan Nurihsan, Juntika. (2005). *Landasan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Rosda Karya

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\underline{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Penilaian Prestasi Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Menjelaskan Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Menjelaskan Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Menjelaskan Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

As'ud, M., 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Hasibuan, H. Malayu S. P. 200). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

Handoko, T.Hani, 1987. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Husna Suad & Heiddjrachman 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan. Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\underline{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt = Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 10

PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemberian Konpensasi secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemberian Konpensasi

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Menjelaskan Proses Penentuan Kompensasi
3. Menjelaskan Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Proses Penentuan Kompensasi
3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Gitosudarmo Indiryo dan I Nyoman Sudita (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan. Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada,

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.

Susilo, Martoyo, (1990) *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Jakarta: BPFE,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 11

KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIFITAS KARYAWAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Menjelaskan Produktifitas Pegawai
3. Menjelaskan Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktifitas Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan

2. Produktifitas Pegawai
3. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti:

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito 1996 “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Jakarta: Graha Indonesia.

Gary Dessler 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jilid I. Jakarta : PT. Indeks.

Gaspersz . 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia

George J. Washin 1997. *Administrasi Kepegawaian Tej*. (Slamet Saksono. Terjemahan) Jakarta : PT. Indeks.

M Sinungan 2001. “*Produktivitas Apa dan Bagaimana*” Jakarta: Bumi Aksara

Malayu S.P Hasibuan 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia . Manajemen Sumber Daya Manusia*

Marihot T. Efendi 2002. William B. Werther dan Keith Davis (2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta; STIE. YKPN..

Schuler 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*”, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Soedarmayanti, 19969. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

T. Hani Handoko (2001. *Manajemen Personil*. Yogyakarta: BFE

William B. Werther dan Keith Davis (2000 “*Personnel Management and Human Resources*”, Tokyo: Mc Graw Hill. Kogakusha Ltd,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

- Pt = Portofolio
Ps = Proses
Tt = Tes Tulis
Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 12

KEPUASAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kepuasan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kepuasan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Kepuasan Kerja
2. Menjelaskan Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Menjelaskan Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Menjelaskan Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

IV. Materi Ajar

1. Konsep Kepuasan Kerja
2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Gholia. Indonesia, Jakarta.

Allen & Meyer. 1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and. Application)*. London: Sage Publication

Anoraga. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arthur A., Strickland III, A.J, ,and Gamble, E.J, 2005, *Strategic. Management Concept and Cases*, Singapore: McGraw Hill,

As'ad, Moh. (1991) *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikotogi Industri*, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty,

Azuar Juliandi, Irfan dan Sapri Manurung. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.

Berry, Lilly M. 1998. *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and. Organizational Psychology*. Second Edition. Singapore: McGraw Hill.

Casio, F., Wayne. 1990. *Managing Human Resource*. New York: Mc Graw Hill.

Eni Cahyani, Dian Septianti, 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Di Sumatera Selatan. *Jurnal Adminika* 1. (1), Januari – Juni 2015,.

Getzels & Guba, E. G. (1957). *Social Behavior and the Administrative Process*. Chicago: The University of Chicago Press.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization*, 8th Edition. New. Jersey : Pearson Education.

Locke, E.A, 1969, "The Natural and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of. Industrial and Arganizational Psychology*", Chicago: Rand Mc Nally,

Lumsden, G; Lumsden, D & Wiethoff, C. 2009. *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*. Canada: Nelson Education Ltd.

Moekijat , (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Munandar, A, S., Sjabadhyni, B., Wutun, R, P., 2004. *Peran Budaya Organisasi dalam peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta: Bagian Psikologi Industri&Organisasi, Fakultas Psikologi UI.

Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta Gramedia Pustaka.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*. (Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.

Tarwaka, Solichul HA, Bakri dan Lilik Sudiajeng. 2004. *Ergonomi Untuk. Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Produktivitas*. Surakarta: UNIBA.

Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Penerbi: Rineka Cipta

William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1993, *Human Resource and. Personnel Management*, 4th edition, Singapore: Mc Graw – Hill.

Yulianti, S. R., 2005 *Hubungan antara Dukungan Sosial dan Minat Berwiraswasta dengan Kecenderungan Post Power Syndrome pada Purnawirawan TNI dan POLRI*. Skripsi (tidak diterbitkan) Surakarta : Fakultas Psikologi UMS.

Yuwono I, dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas. Psikologi UNAIR.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

10

Keterangan:

- Pt = Portofolio
Ps = Proses
Tt = Tes Tulis
Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 13

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemutusan Hubungan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemutusan Hubungan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Menjelaskan Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Menjelaskan Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
4. Menjelaskan Pensiun

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja
4. Pensiun

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Aiken, L. R. (1982). *Later Life 2 nd edition*. New York: CBS College Publishing.

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Flippo, Edwin B. (2011), *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gelora Askara Pratma,

Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.

Hurlock, Elizabeth B. (2007). *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan* edisi kelima. (alih Bahasa: Dra. Istiwidayanti & Soedjarwo). Jakarta: PT Erlangga.

ILO. 2012. *Kompilasi Konvensi & rekomendasi ILO di Indonesia*. Jakarta: Organisasi Perburuhan Internasional, n.d. *perlindungan upah*. Jakarta: SDMP Perburuhan Internasional..

Jacob, H.H., Ed. (1989). *Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation*. Alexandria, V.A.: ASCD.

Longhurst, B. Smith, G., Bagnall, dkk. 2008. *Introducing Cultural Studies 2 nd Edition*. Inggris: PEARSON Longman.

Manulang, Sendjun H. 1988. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Manullang. M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Reker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an individual process: Towards a theory of personal meaning. In J. E. Birren and V. L. Bengston (Eds.), *Emergent theories of aging* (pp. 214-246). New York, NY: Springer Publishing Co.

Robbins, Stephen P. (1993). *Perilaku organisasi*. (Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.

Turner, J.S. and Helms, D.B. (1987). *Life span development* (3rd Ed). New York: Holt Penehart And Winston.

Robbin, Stephen P., 1984, *Organizational Behavior*, New. Jersey: Prentice Hall,

Tutus, Moh. Agus, (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Panduan Mahasiswa, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, Pustaka Utama,

Kepmenaker No. Kep. 150/Men./2000 tentang *Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian*.

Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*

Undang Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.

Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964 tentang *Pemutusan Hubungan Kerja*.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\underline{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

Mengetahui/setujui:

Ketua Prodi MPI

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long vertical stroke extending downwards.

NIP: 195603071982031006

Bandung, 06 Maret 2020

Dosen Pengampu

A handwritten signature in black ink, featuring a stylized 'R' and 'A' followed by a horizontal line.

Dr. H. A. Rusdiana, MM.

NIP: 19610421198021001

KONTRAK PERKULIAHAN

Pertemuan ke-	Topik/Kegiatan	Metode	
1	06/01/020	Pengenalan, RPS, Kontrak Mata Kuliah (1)	C/D/T
2		Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
3.	13/03/020	Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
4	20/03/020	Perencanaan SDM	Diskusi Kelompok-1
5	27/03/020	Rekrutmen & Seleksi Calon Pegawai	Diskusi Kelompok-2
6	03/04/020	Orientasi dan Penempatan Pegawai	Diskusi Kelompok-3
	10/04/020	Libur Wafat Isa Al-Masih	
7	17/04/020	Diklat dan Pengembangan Karir Pegawai	Diskusi Kelompok-4
8	24/04/020	Ujian Tengah Semester (Poster Mini Riset)	Tulis/expose MR
	01/05/020	Libur Hari Buruh Nasional	
9	08/05/020	Penilaian Prestasi Kerja	Diskusi Kelompok-5
10	15/05/020	Kompensasi dan Promosi Jabatan	Diskusi Kelompok-6
	21-27/05/020	Libur Kenaikan Isa Al-Masih & Cuti HR Iedul Fitri	
11	05/06/020	Kesejahteraan dan Produktifitas Pegawai	Diskusi Kelompok-7
14	17/05/019	Ujian Akhir Semester (Poster Jurnal)	Tulis/expose Jurnal

Catatan:

Cuti bersama Hari Raya Iedul Fitri tgl 22 sd. 27 Mei 2020

KERANGKA KERJA MANAJEMEN TUGAS

(bahan tugas terstruktur dan mandiri)

SK/KD

TTS/Kelompok

MANDIRI

Kerja kelompok 1-8

Jurnal

1. Perencanaan SDM

- Konsep Dasar Perencanaan SDM
- Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM

1./.....
2./.....
3./.....
4./.....
5./.....
6./.....
7./.....
8./.....

2. Rekrutmen Calon Pegawai

- Konsep Rekrutmen Calon Pegawai
- Proses Rekrutmen Pegawai
- Perangkat dalam Rekrutmen Pegawai
- Kendala&Solusi Rekrutmen Pegawai

1./.....
2./.....
3./.....
4./.....
5./.....
6./.....
7./.....
8./.....

3. Orientasi dan Penempatan

- Konsep Dasar Orientasi&Penempatan
- Proses Orientasi&Penempatan
- Kendala Orientasi&Penempatan

1./.....
2./.....
3./.....
4./.....
5./.....
6./.....
7./.....
8./.....

4. Diklat, dan Pengembangan

- Konsep dasar Orientasi Pegawai
- Materi Orientasi Pegawai
- Kendala Orientasi&Penempatan
- Solusi Orientasi&Penempatan

1./.....
2./.....
3./.....
4./.....
5./.....
6./.....
7./.....
8./.....

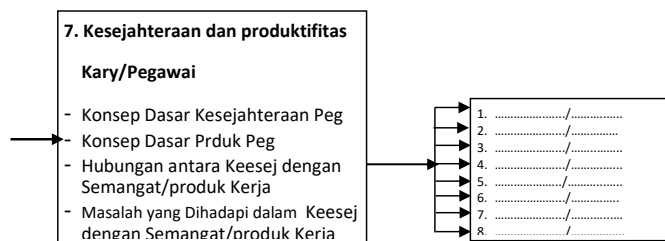
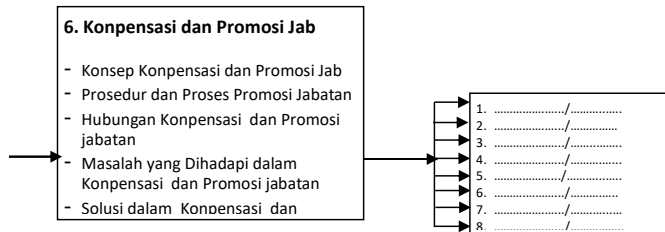
5. Penelian Prestasi Kerja

- Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
- Metode dan Teknik Penilaian Kerja
- Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian Solusi

1./.....
2./.....
3./.....
4./.....
5./.....
6./.....
7./.....
8./.....

MANAJEMEN SDM

Mahasiswa memiliki sikap pengetahuan, keterampilan, dan keahlian, serta mampu menyelesaikan masalah manajemen SDM



I. TUGAS TER STRUKTUR/KELOMPOK

SISTIMATIKA PENULISAN PAER

Bahan Diskusi Tugas Terstruktur (TT)

Sampul Depan (standar)

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Rumusan Masalah
- C. Maksud dan Tujuan

BAB II PEMBAHASAN

Bagi SUB Judul Jamak*)

A.

1.

2.

3. dst.....

B.

1.

Bagi SUB Judul Tunggal*)

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F. dst.....

*) Sub Pokok bahasan: lihat point IV, pada Rencana Mutu Pembelajaran (RPM)

BAB III PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran

Daftar Pustaka

Cara Penulisan:

Aswab Mahasin, 2015. *Masyarakat Madani dan Lawan-lawannya: Sebuah Mukadimah*, Pengantar untuk Ernest Gellner, *Membangun Masyarakat Sipil Prasyarat Menuju Kebebasan*, Terjemahan Ilyas Hasan, Bandung, Mizan.

Bagir Manan, 2016. *Hubungan Antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,

Cogan, John J. and Ray Derricott. 2018. *Citizenship Education For the 21 st Century: Setting the Context* .London: Kogan Page

Din Syamsuddin, 2019. *Etika Agama dalam membangun Masyarakat Madani*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Takizudin E, 2015. "Kebijakan pendidikan Inklusif" *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (JAMP)*, Vol 2. No.1 (Jannuari 2015): 51-77

Uswatun Hasanah, 2016. "Implentasi Kebijakan Biaya Operasional Sekolah/Madrasah" *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 5. No.2 (Juli 2016): 131-143

Zaki Nurzaman M, 2017. "Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Perguruan Tinggi" *Jurnal Wawan Pendidikan*, Vol 5. No.2 (Mei, 2017): 135-149.

Catatan:

Setiap Makalah Kelompok menggunakan Referen, minimal 3 referen (1 Referen Buku dan 2 referen Jurnal) dalam liama tahun terakhir (2015-2020).

Bahan Presentasi; Poster

Memuat:

- Judul
- Penulis kelompok
- Pendahuluan (Lbm-rmms-tpmbs)
- Pembahasan (seai tema)
- Kesimpulan

- Referen

Laporan Diskusi Kelompok: Fortopolio kelompok

CONTOH

NOTULEN/LAPORAN HASIL DISKUSI KELOMPOK

Tema: Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia. Berbagai hal dapat diakses dengan mudahnya oleh siapapun dan dimanapun. Tak terkecuali bagi para pelajar. Di era ini tentu saja hal yang wajar apabila guru menugaskan para siswanya untuk belajar, mengerjakan PR maupun membuat makalah melalui internet. Lalu tugas para murid untuk mencari dan menggali informasi selengkap mungkin. Salah satunya yaitu melalui mesin pencari Google. Keberadaan mesin pencari seperti ini memang memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak kita sadari.

Segala informasi yang kita inginkan dapat kita cari hanya dengan mengisikan kata kunci di dalam kolom search Google dan langsung menampilkan banyak informasi dari berbagai macam website yang kita butuhkan. Sehingga cara seperti ini dianggap lebih efektif dan efisien serta mampu mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah. Namun sebagai pelajar alangkah baiknya apabila menggunakannya secara bijak. Tidak hanya meng-copy paste tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan kita dalam mencermati isi bacaan.

Intinya berbagai dampak dari pengaruh Google dalam dunia pendidikan masa kini harus dapat disikapi dengan arif dan bijak agar pelajar di masa kini dan masa mendatang dapat mengeluarkan segala bentuk pikirannya dalam mengerjakan tugas - tugas yang diberikan oleh guru maupun dosen serta tidak hanya selalu tergantung pada mesin pencari jawaban seperti Google.

NOTULEN DISKUSI

Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Tema : Pengaruh Internet

Tempat diskusi : Ruang Kuliah I.03. Teknik Informatika

Waktu diskusi : 11 Feb 2019 pukul 11.00

Moderator : Sheilla Novianti

Pembicara : Ghozali Anatola

Notulis : Indri Mega Sari

Jumlah peserta : 21orang (daftar hadir terlampir)

Pokok – Pokok/Isi Materi :

- Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia.
- Google dianggap lebih efektif dan efisien karena menyediakan berbagai macam informasi.

- Keberadaan mesin pencari Google memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak disadari.

Pokok – Pokok Isi Tanggapan:

Pertanyaan : Apa dampak positif Google ?

Jawab: Dampak positifnya adalah kita dapat mencari segala informasi yang kita butuhkan dan juga dapat mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah.

Pertanyaan :

Apa dampak negatif Google ?

Jawab: Pelajar menjadi malas untuk membaca buku, mengurangi kemampuan Pelajar dalam menulis dan membaca, serta menginginkan segala sesuatunya tersedia tanpa bersusah payah.

Tanggapan:

Google memang memiliki dampak yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Selain memudahkan dalam proses kegiatan belajar mengajar, dari Google kita juga dapat mengetahui perkembangan zaman secara *up to date*. Akan tetapi Google juga memiliki dampak negatif yang dapat disalah gunakan oleh berbagai pihak. Untuk itu kita harus pandai – pandai menyikapi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan informasi di zaman modern ini.

Kesimpulan:

Sebagai pelajar alangkah bijaknya jika kita tidak memanfaatkannya secara membabi buta hanya meng-copy paste informasi dari Google tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi tersebut melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan dan kemauan kita dalam membaca.

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :

Kompetensi Dasar :

Indikator/Sub. KD :

Kelompok:...../Kelas/...../Jur.Semester..... Th. Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiswa	Faraf
1				6			
2				7			

3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Pendahuluan: LBM/Perumusan masalah/Pembahasan				
2	Kajian teori				
3	Pemecahan masalah				
4	Sistematika pembahasan				
5	Bahasa dan etika penulisan Ilmiah				
Jumlah Total					

Keterangan:

$N2 = \text{Total nilai} \times 10$

1 = Sangat tepat

5

2 = Tepat

3 = Kurang tepat

4 = Tidak tepat

2. Presentasi dan Diskusi

Hari/Tgl./...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Penyampaian ide pokok makalah (presentasi)				
2	Penguasaan materi				
3	Penggunaan media				
4	Menjawab pertanyaan				
5	Kerja sama kelompok dan etika diskusi				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat baik
- 2 = Baik
- 3 = Kurang baik
- 4 = Tidak baik

$N3 = \frac{\text{Total nilai}}{5} \times 10$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PENILAIAN:

NIM. Nama..... Jur/KIs/Sm/TA:...../...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Sistematika penulisan				
2	Isi Kajian				
3	Menyimpulkan				
4	Kritik				
5	Saran				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat tepat
- 2 = Tepat
- 3 = Kurang tepat
- 4 = Tidak tepat

$N2 = \frac{\text{Total nilai}}{5} \times 10$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PANDUAN UJIAN SEMESTER
MATA KULIAH MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN

I. UJIAN TENGAH SEMESTER

LAPORAN RISET MINI STUDI KASUS

Sampul

Judul : sesuai RPS dan Kelompok

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi atau menyajikan:

- A. Latar belakang masalah
- B. Perumusan masalah,
- C. Tujuan dan kegunaan Penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini berisi atau menyajikan, sejumlah teori, konsep, peraturan yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Jenis dan Pendekatan Peneliti
- B. Data dan Sumber Data
- C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
- B. Temuan Penelitian; Paparan mengenai data dan temuan data yang diperoleh dalam penelitian.
- C. Analisis/pembahasan Hasil penelitian
 - 1. Aspek Teoritis
 - 2. Aspek Empiris
 - 3. Aspek Implikasi (Hsil).

BAB V PENUTUP

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi/saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- 1) Poster
- 2) Log Book Penelitian
- 3) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
Keterangan:
- 4) Topik harus sesuai dengan tema (orientasi Madrasah)"
- 5) Cakupan dan setting dapat mengambil yang kecil tetapi dibahas secara mendalam;
- 6) Laporan terdiri dari 15-20 halaman A-4, ketikan 1,5 spasi; Times New Roman
- 7) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
- 8) Laporan diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Nopember 2018). Sudah dalam bentuk Bundel

II. UJIAN AKHIR SEMESTER

JUDUL DITULIS DENGAN HURUF KAPITAL MAKSIMAL 12 KATA (Jelas dan mencerminkan isi (antara 5 s.d 12 kata) *Times New Roman 14, Tebal*)

Nama Penulis 1 (*Times New Roman 12, Tebal, tanpa gelar*)

Contoh :

Miftahur Rohman

STIT Bustanul Ulum Lampung Tengah, Lampung, Indonesia

miftahur.rohmaan@gmail.com

Abstract (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Abstract is written concisely and factually, includes the purpose of research, the method of research, the result and conclusion of research. Abstract is written in English and Indonesian language, in account between 150 – 200 words in one paragraph, font *Times New Roman 12, khusus inggris dicetak miring, (kanan kiri menjorok 1 cm)*.

Keywords: *Word 1; word 2; word 3; word 4; word 5.(antara 3 sampai 5 kata)*

Abstrak (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Abstrak ditulis secara ringkas dan faktual, meliputi tujuan penelitian, metode penelitian, hasil dan simpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, panjang abstrak berkisar antara 150 - 200 kata dalam satu paragraf, huruf *Times New Roman 12 (kanan kiri menjorok 1 cm)*.

Kata Kunci: *Kata 1; kata 2; kata 3; kata 4; kata 5.(antara 3 sampai 5 kata)*

Pendahuluan (*Times New Roman 12, Kapital dan ditebalkan*)

Pendahuluan ditulis huruf besar, jarak 1 spasi. Isi pendahuluan hendaknya mengandung latar belakang masalah; hipotesis (bila ada), tujuan dan metode penelitian; umumnya artikel tidak terlalu ekstensif, sekitar 2 halaman 1 spasi; pendahuluan mengacu pada beberapa pustaka yang menjadi landasan teori atau alasan penelitian. (*Times New Roman 12, 1,5 spasi*)

Pembahasan (*Times New Roman 12, ditebalkan*)

Pembahasan ditulis huruf besar pada awalnya, jarak 1 spasi dan ditebalkan. Sajian dalam pembahasan ditulis secara sistematis, hanya hasil data/informasi yang terkait dengan tujuan penelitian; sederhanakan tabel dan menggunakan tabel terbuka, dan gambar peta lebih difokuskan pada objek yang diteliti serta jangan terlalu besar ukuran filenya (diupayakan dalam format JPG); tabel dan gambar diberi nomor urut. Contoh penulisan tabel:

Tabel 3. Susunan Struktur Kurikulum Prodi PAI

No	Kelompok Mata Kuliah
1.	Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK)
2.	Matakuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK)
3.	Matakuliah Keahlian Berkarya (MKB)
4.	Matakuliah Perilaku Berkarya (MPB)
5.	Matakuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB)

Sumber: Said, 2005.

Penggunaan sub judul dalam pembahasan sesuai dengan keperluan pembahasan. Contoh:

1. **Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - a. **Sub Bab 1(Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - 1) **Sub-sub Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - 2) **Sub-sub Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - a) **Sub-sub bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**
 - b) **Sub-sub bab (Times New Roman 12, ditebalkan)**

Teknik pengutipan sumber rujukan menggunakan *bodynote/midle note* dengan mengikuti penulisan sebagai berikut: Said, Nur. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia* (Yogyakarta: Pilar Media, 2005) hlm 21; **ditulis**²⁰³ (Said, 2005: 21)

Simpulan (Times New Roman 12, ditebalkan)

Simpulan merupakan intisari dari pembahasan dan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dengan bentuk diskriptif.

DAFTAR PUSTAKA

(Times New Roman 12, ditebalkan)

Teknik penulisan daftar pustaka, menggunakan sistem sitasi *APA*, font *Times New Roman 12*. Lihat contoh berikut (selengkapnya bisa dilihat pada ketentuan teknis penulisan daftar pustaka):

Buku:

- Said, Nur. 2005. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media.
- Rahman, Fazlur. 1985. *Islam dan Modernity: An Intellectual Transformation*. Chicago: Chicago University.

Jurnal:

- Dhofier, Zamakhsyari. 2002. Sekolah al-Qur'an dan Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Ulumul Qur'an*, Vol. III, No. 4: 20-35.

Wawancara

- Susanti, Rini Dwi (Kaprodi), wawancara oleh Puspo Nugroho. Sekolah Tinggi Agama Negeri Islam Kudus. Tanggal 29 April 2016.

²⁰³ Said, Nur. 2005. *Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media, 21.

Catatan:

- Jurnal diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Juni 2019). Sudah dalam bentuk Jurnal. Sejumlah mahasiswa (sesuaia absen).
- Silahkan Kelas berinisiatif membuat Jurnal Standar

Jurnal ITIBAR Kopertais Wilayah II Jabar Banten

<https://ojs.kopertais02.or.id/index.php/itibar/issue/archive>

PORTOPOLIO

I. PORTOPOLIO INDIVIDU

Uraian	Cekclist
1. Catatan/Rekaman Kuliah	
2. Riset Mini	
3. Jurnal	
4. Poster	
5. RPS	

<p>Logo</p> <p>PORTO POLIO</p> <p>MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Nama Mhs.....</p> <p>NIM.....</p> <p>SMT/Kelas.....</p>	<p><u>CATATAN KULIAH</u></p> <p>Hari/Tgl :</p> <p>Materi Kuliah:</p> <p>Metode :</p> <p>Oleh :</p> <p>Ringkasan Materi :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>UAS</u></p> <p>Logo</p> <p>Judul</p> <p>.....</p> <p>Di.....</p> <p>Nama Mhs.....</p> <p>NIM.....</p> <p>SMT/Kelas.....</p>
---	---	--

II. PORTOPOLIO KELOMPOK

Uraian	Cekclist
1. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
2. Notula Diskusi	
3. Makalah yang didiskusikan....mak ke....	

4. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok 1. 2 dst Diskusi	
5. Makalah Sebelum didiskusikan....mak Rev ke....sd.ke.....	

Logo

PORTO POLIO

MATA KULIAH

.....

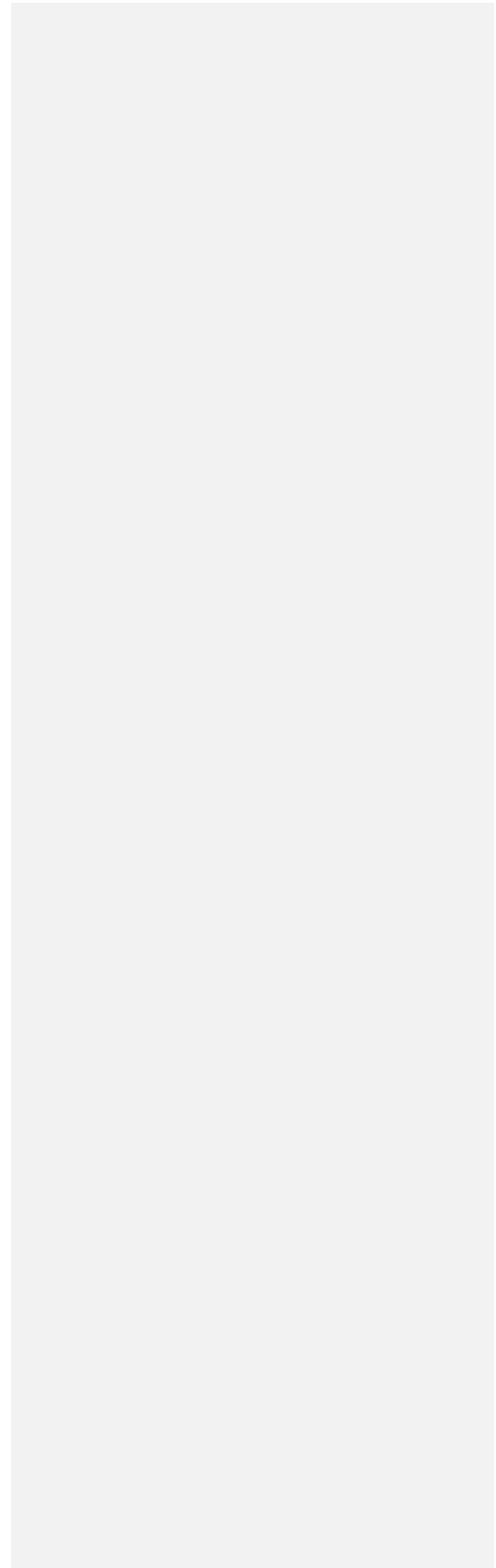
Kelompok:.....

SMT/Kelas.....

Nama Mhs...../NIM...

Nama Mhs...../NIM...

v





PORTOFOLIO INDIVIDU

MATA KULIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM



Ujang Muhajir

2180060064



Sinta Fitriani

2190060062

Semester 2 Kelas Karyawan B

PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UIN SUNAN GUNUNG DJATI

BANDUNG

2020

Uraian ISI Fail PORTOFOLIO (PP)		Cekc
1.	Makalah Final Hasil Perbaikan Diskusi Webinar Tgl..... (dilengkapi dengan Poster yang di sampaikan pada waktu diskusi web tgl....)	√
2.	Notula Diskusi/berita acara Diskusi Webinar Tgl..... Dilengkapi dengan lembar masukan dari 7 kelompok (klp. 1-2-3-4-5-6-7-8) Yang dibacakan/disampaikan pada Diskusi Webinar Tgl.....	√
3.	Dokumen kelengkapan kegiatan/kebijakan Diskusi klp webinar (inf diskusi, inf jadwal undangan diskusi; dok admistrasi dan poto proses pelaksanaan diskusi dan sejenisnya. Koresepondensi sesuaikan dg tanggal informasi itu dibuat/diterima.	√
4.	Makalah yang didiskusikan maksudnya adalah makalah yang dikirim ke kelompok lain untuk direvisi/koreksi berati dokumen dalam PP ini yaitu dokumen kerja kelompok (1,2,3,4,5,6,7, 8) pada makalah anda yang dikirim dari:	√
	1.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	2.Kelompok 2 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	3.Kelompok 3 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	4.Kelompok 4 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	5.Kelompok 6 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
	6.Kelompok 7 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
5.	Makalah Hasil Revisi/Masukan Dosen (makalah yg dibagikan kpd kelompok lain)	√
6.	Makalah Revisi/Masukan dosen (bukti frf dosen... tgl...)	√
7.	Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd.ke.....	√
8.	RPS/RPM lengkap	√

MAKALAH FINAL HASIL PERBAIKAN
DISKUSI WEBINAR TANGGAL 26 JUNI
2020

PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

Kelompok 5

Syifa Fauziah

2190060062

Ujang Muhajir

2180060064



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul **“Penilaian Prestasi Kerja”**. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

KATA	DAFTAR ISI				
	PENGANTAR				
.....					
i					
DAFTAR	ISI				
.....					
ii					
BAB I	PENDAHULUAN				
A. Latar					Belakang
1					
B. Rumusan	Masalah				
2					
C. Maksud	dan	Tujuan			
3					
BAB II	PEMBAHASAN				
A. Konsep	Dasar	Penilaian	Prestasi	Kerja	
.....					
4					
1.	Pengertian	Penilaian	Prestasi	Kerja	
.....					
4					
2.	Manfaat	dan	Tujuan	Penilaian	Prestasi Kerja
.....					
7					
B. Metode	dan	Tekhnik	Penilaian	Prestasi	Kerja
.....					
9					
1.	Metode	Penilaian	Prestasi	Kerja	
.....					
10					
C. Penilaian	Prestasi	Kerja	PNS		
.....					
12					
D. Masalah	Dan	Solusi	Dalam	Penilaian	Prestasi Kerja
.....					
14					
1.	Kesamaan	Dengan	Penilai		
.....					
14					
2.					Bias

14		
3.	Hallo	Effect
14		
4.	Hubungan	Jabatan
15		
5.	Penilaian	Rata-Rata
15		

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

16

B. Saran

17

DAFTAR

18

PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengaharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi aryan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

1. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
2. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
3. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
4. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

C. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang

2 A. Rusdiana, *Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

1. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
2. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
3. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
4. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

BAB II PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁴

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “*employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating* dan atau *behavioral assesment*”⁵.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah *Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement*. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan

4 Rusdiana, *Rencana Pembelajaran*, 17

5 Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁶ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁸. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang di

6 Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

7 Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

8 Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

lakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁹. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan¹⁰. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai¹¹. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala,

⁹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹⁰ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹¹ Nurul dan Teguh, *Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹²

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

¹² Elfi, Y, R, *Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi* ,14.

- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹³. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarangannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan¹⁴. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi

¹³ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

¹⁴ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹⁵ :

1) Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun ditingkirkannya.

2) Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan

15 Elfi, Y, R , *Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*” ,15.

kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3) Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹⁶

- a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “*Management By Objectives*”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi

¹⁶ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “*judgement*” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah

:

- 1) Ranking
- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-to-person comparison*”)
- 3) Grading
- 4) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 5) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

1. *Ciri-ciri MBO atau MBS*

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

2. *Kelemahan MBO (MBS)*

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

3. *Keunggulan MBO*

- a. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- b. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- c. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- d. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

C. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi.

Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹⁷"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹⁸. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilaian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹⁹". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

17 Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". *Jurnal Office*, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

18 Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

19 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan tranparan²⁰. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja²¹. pernyataan ini tertuang dalal pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%²².

D. Masalah yang dihadapi dalam penilian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :²³

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

²¹ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. *Jurnal Office*, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

²³ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, *Widya Cipta*, 3:1 (Maret 2019), 63.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (*leniency bias*), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (*strickness bias*).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “*Management By Objectives*”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian .

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. *Jurnal Office, Vol. 2 No.2*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

POSTER

Latarbelakang

Salah satu usaha pengembangan SDN adalah penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki prestasi kerja juga dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan mengaharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh kecuali dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut.

Lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja ini juga dilaksanakan pada Pegawai Negeri Sipil, bahwa untuk menunjang pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang meritokratis pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja PNS.

Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
2. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

Tujuan

1. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
2. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS

Pembahasan

Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

1. Perbaikan Prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan-genyimpangan proses staffing
7. Ketidakaratan informasional
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal

Metode penilaian prestasi kerja

1. Penilaian secara "kebetulan", tidak sistematis dan sering membahayakan.
2. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
3. "Manajemen Berdasarkan Sasaran" (MBS) atau yang dikenal sebagai "Management By Objectives"

PENILAIAN PRESTASI KERJA

MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN

Oleh :

Syifa Fauziah

190060062

Ujang Muhajir

2180060064



Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Penilaian prestasi kerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilaian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan. Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan transparan.

Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja, penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural).

tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja, dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%

Daftar Pustaka

- Muzain dan Muliati, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesi, 2017, [Kencana Publisher] : Jakarta.
- Rusli dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan, 2016, Raja Grafindo : Jakarta.
- Prijono dan masduki, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2008, Sinarbaru : 2016-Publisher, Jember
- Jalilah dan Harik, 2016, Implementasi Perawatan Perawatan, Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Serayu Provinsi Kalimantan Tengah No 1, Nomor 1, 1000 Indonea: 2003-2352, Hal 58
- Charmid dan Ri, 2019, Analisis Perilaku Kerja Pegawai Pada Eraan Pengembangan dan Sistem Direktorat Jenderal PDP Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 1 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-8601 E-ISSN 2550-8794.
- EB, Y. R. 2016, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi" Jurnal E-Ikonika, Volume 1, No. 0
- Mulyadinda Marsandi, 2015, penilaian prestasi kerja pegawai fungsional dalam di lembaga pemerintahan multi pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Ombuds, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil



MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM
KEKAWALAN DAN LAYANAN PENDIDIKAN
MUSKAWALAN

NOTULA DISKUSI/BERITA ACARA
DISKUSI WEBINAR TANGGAL 26
JUNI 2020

NOTULA DISKUSI

Judul Diskusi PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN			
Tempat dan waktu Jumat, 26 Juni 2020			
Penyaji/Pembicara Syifa Fauziah			
Moderator Ujang Muhajir			
Pembukaan <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukaan (Host) 2. Presentasi (Sinta Fitriani) 3. Sanggahan dari seluruh kelompok 4. Penutup (Host) 			
Penyajian Menjelaskan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja 2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja 3. Penilaian Prestasi Kerja PNS 4. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja 			
Tanya Jawab Kesimpulan Sanggahan kelompok lain			
No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	

9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph yersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	

LEMBAR MASUKAN DARI 6 KELOMPOK

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Dian Firmansyah, Hartati dan Zainal Abidin (Kelompok 1)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Setiap halaman ditemukan alinea dimulai ketukan ke 8 seharusnya panjang indensinya enam spasi		✓
2	BAB 11 , Seharusnya disimpan dihalaman terpisah ditemukan pada halaman 3 penulisanya disatukan sama pembahsan BAB	✓	
3	Ditemukan kata penghubung di simpan di awal kalimat terdapat pada halaman 4	✓	
4	Tanda kutipan seharusnya disimpan setelah tanda baca ditemukan pada halaman 4		✓
5	Jarak baris atau kalimat ke kalimat berikutnya terlalu jauh spasinya ditemukan pada halaman 5	✓	
6	Pada pembahasan BAB 111 penulisannya disatukan dengan pembahasan bab 11, seharusnya terpisah ditemukan pada hal 11	✓	
7	Simpulan menjadi jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah, simpulan juga mencerminkan perolehan informasi baru, mengenai posisi penelitian lihat panduan tesis dan disertasi halaman 18, simpualn yang terdapat dalam hal 11 belum memperlihatkan kesimpulan	✓	
8	Daftar pustaka disimpan dihalaman terpisah jangan disatukan dengan pembahasan bab III	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama (Kelompok 2)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numbering tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 bab II pendahuluan paragraf 5 sub numberingnya 1, 2, 3, dst karena setelahnya angka, maka harus diganti dengan a, b, c.		✓
3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasan sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Pada hlm 19 bab penutup terdapat penulisan huruf besar semua pada kesimpulan dan saran		✓
7	Pada hlm 4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	
8	Pada hlm 11 bab pembahasan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata “betapa” tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai dengan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 8 pada point tujuan sebaiknya ditambahkan pengantar.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Nursarah Apriani Putri, Iwan Wahyudin dan Evsha Maria Azqia (Kelompok 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6. a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel.	✓	
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". <i>Jurnal Pendidikan Islam</i> . 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih		✓

	kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		
11	Pada hlm 4 bab Pembahasan Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.		✓
12	Pada hlm 5 bab Pembahasan Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.		✓
13	Pada hlm 5 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
14	Pada hlm 6 bab Pembahasan Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.		✓
15	Pada hlm 6 bab Pembahasan Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.		✓
16	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
17	Pada hlm 11 bab Pembahasan Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.		✓
18	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	
19	Pada hlm 12 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
20	Pada hlm 12 bab Pembahasan Sebaiknya ditambahkan dengan kesimpulan yang dibuat penulis	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	

3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓
4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus titik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓
10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tdiak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	
11	Pada <i>foot note</i> huruf biasanya lebih kecil di bandingkan dengan isi paragraf engn menggunakan <i>Times new roman (size 10)</i> atau, <i>arial (size 9)</i> , atau <i>Thoma (size 9)</i>	✓	
12	Pada halaman 4 jika memakai <i>foot note</i> sebaiknya tidak memakai <i>body note</i>	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Feri Indra Irawan dan Susannah (Kelompok 7)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
----	----------------	--------	--------

1	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan</p> <p>Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel. 	✓	
2	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan alinea ke 2 spasi yang digunakan oleh kutipan lebih dari satu baris mestinya 1 spasi sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.</p>		✓
3	<p>Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.</p>	✓	
6	<p>Pada hlm 6 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.</p>	✓	

DOKUMEN KELENGKAPAN
KEGIATAN/KEBIJAKAN
DISKUSI KELOMPOK WEBINAR

2. INFORMASI DISKUSI KELOMPOK VIA ZOOM



PENGIRIMAN/PENGUMPULAN PORTOFOLIO INDIVIDU KELOMPOK
Dibentangkan kepada seluruh mahasiswa kl. A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan MAM bahwa Sumbmit (Pengiriman/ pengumpulan) Portafolio individu maupun kelompok, (untuk syarat UAS) akan dilakukan secara tertimbang pada:

Hari/tanggal : Jumat, 3 Juli 2020
Kls. A : Jam 07.00 – 09.30
Kls. B : Jam 09.30 – 12.00
Melaku/bibingan : WEBINAR TO CMI



ID: 866 666 666 666

(ID Akan dibentangkan pada waktunya sebagai berikut: Abien)

Materi : Sumbmit Portafolio individu/kelompok, penutupar perkuliahan

Agar semua mahasiswa mempersiapkannya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan Portafolio (lihat SOP&JUKNIS). Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PJ Kelas.

Bandung, 29 Juni 2020

K.A. Rusdiana
K.A. Rusdiana

Catatan Syarat UAS: PF



3. INFO JADWAL UNDANGAN DISKUSI

DISKUSI VIA ZOOM TANGGAL 12 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM TANGGAL 19 JUNI 2020



KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 26 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Ditenggarakan oleh:
Kelompok 7 (PM) Barisan 01

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Fauziana, M.Pd.

KELOMPOK PENYAJI

- Syifa Nurul 219000002 Penawar
- Idang Mulyati 219000004 Moderator

KELOMPOK PENYANGGAH

- Ilma Farasyah 219000002 Kelompok 1
- Kha Dzki 219000002 Kelompok 2
- Muzandi Ahmad Firdi 219000002 Kelompok 3
- Sagol Baris 219000004 Kelompok 4
- Sifa Yuliana 219000002
- Fari Inda 219000004 Kelompok 5

Jumat, 26 Juni 2020
Pukul 10.00 - 10.30

Harahmang
Idang Mulyati
0827934483E

01 882 284 2123 Password: 9KemiK
LIVE ZOOM
BANK MANDIRI KULIAH MANAJEMEN

KELOMPOK 6 MATA KULIAH MSDM
MEMPERSEMBAHKAN

DISKUSI KELOMPOK
KOMPENSI DAN PANGGILAN JABATAN

Tim Pengampu

- Kelompok 1: Zaini Akbar
- Kelompok 2: Yana Pratama
- Kelompok 3: Iqbal Wahid
- Kelompok 4: Nurulita
- Kelompok 5: Ujang Mulyati
- Kelompok 6: Susanti

Siswa

- Syifa Nurul 219000002 Sebagai Penawar
- Rizki Nurhasyifa 219000002 Sebagai Moderator

Jumat, 26 Juni 2020, Pukul 10.00-11.30
Melalui zoom
Meeting ID : 843 264 2123
pwd : 9KemiK

DISKUSI KELOMPOK
KESEJAHTERAAN DAN PRODUCTIVITAS PEGAWAI

Ditenggarakan oleh:
Kelompok 7

Mata Kuliah:
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Waktu Pelaksanaan:
Jum'at, 26 Juni 2020
Pukul 11.00-11.30

01 882 284 2123 Password: 9KemiK

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Fauziana, M.Pd.

Kelompok Penyaji

- Penawar: Susanti 219000003
- Moderator: Pen Indra Iswari 219000049

Kelompok Penyangga

- Kelompok 1: Iqbal 219000001
- Kelompok 2: Mulyati 219000004
- Kelompok 3: Nurulita 219000004
- Kelompok 4: Sagol Kuba 219000000
- Kelompok 5: Syifa P. 219000002
- Kelompok 6: Ilma Mulyati 219000004

POTO PROSES PELAKSANAAN DISKUSI VIA ZOOM



**MAKALAH DISKUSI
YANG DIKOMENTARI
OLEH KELOMPOK 1, 2,
3, 4, 5, DAN 7
DILENGKAPI DENGAN
BERITA ACARA**

KOMENTAR KELOMPOK 1
(Dian Firmansyah, Zainal Abidin dan hartati)
PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul "**Penilaian Prestasi Kerja**". Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
C. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
D. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
A. Kesimpulan	16
B. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Commented [HI1]: Tidak diberi sumber yang jelas, padahal berisi teori-teori.

Commented [HI2]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. **Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.** Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Commented [HI3]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan".

Commented [HI4]: Nah paragraph ini yang bikin kami muter2, diatas menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja namun dalam paragraph ini disebutkan tentang sistem informasi manajemen perpustakaan dan disebutkan bahwa makalah ini berjudul sistem informasi manajemen perpustakaan. ©

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

1. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
2. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
3. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

4. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

C. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

1. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
2. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
3. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
4. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁴

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, "employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁵.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya,

⁴ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁵ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁶ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁸. Kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja

⁶ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁷ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", 14.

⁸ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁹. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan¹⁰. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai¹¹. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi

Commented [H15]: Pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja

⁹ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹⁰ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹¹ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹²

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

¹² Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

Commented [16]: Posisi angka tidak sejajar dengan sub yang diatas

- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹³. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

¹³ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan¹⁴. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹⁵ :

1) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

¹⁴ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

¹⁵ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

Commented [HI7]: point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini penakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹⁶

- a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat

¹⁶ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off*" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "judgement" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 1) Ranking
- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("*person-to-person comparison*")
- 3) Grading
- 4) Skala grafis ("*Grafic scales*")
- 5) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah

melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria **penilaian**).

Commented [18]: tambahkan sumber

1. Ciri-ciri MBO atau MBS
 - a. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung
 - b. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya
 - c. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang
 - d. Menekankan pada hasil yang hendak dicapai
2. Kelemahan MBO (MBS)
 - a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
 - b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
 - c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama
3. Keunggulan MBO
 - a. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
 - b. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
 - c. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
 - d. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

C. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Commented [19]: penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang

telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹⁷"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹⁸. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹⁹". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

¹⁷ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". *Jurnal Office*, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

¹⁸ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

¹⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan transparan²⁰. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja²¹. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%²².

D. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :²³

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

²¹ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

²³ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Commented [I10]: penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

Commented [HI11]: kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian .

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

DAFTAR HASIL KAJIAN

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Zen Abidin, Hartati dan Dian Firmansyah

Judul Makalah : Penilaian Prestasi Kerja, Kelompok 5, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar dengan margin (geser kekiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber rujukan pada paragraph diatas		✓
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sacral dalam penulisan	✓	

	makalah ilmiah		
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tidak sesuai materi dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan system informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut dituliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan Teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point Teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	
14	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan	✓	

	Tesis hal 5-6.		
15	Pada Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Argumen logis dan objektif pilihan masalah sesuai dengan arahan di panduan tesis hal 5-6	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 2
(Fitria Zulfa, Maula Nisa, dan Surya Pratama)
PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul "**Penilaian Prestasi Kerja**". Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
D. Latar Belakang	1
E. Rumusan Masalah	2
F. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
E. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
F. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
G. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
H. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
C. Kesimpulan	16
D. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I PENDAHULUAN

D. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Commented [HI12]: Tidak diberi sumber yang jelas, padahal berisi teori-teori.

Commented [HI13]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. **Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.** Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Commented [HI14]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan”.

Commented [HI15]: Nah paragraph ini yang bikin kami muter2, diatas menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja namun dalam paragraph ini disebutkan tentang sistem informasi manajemen perpustakaan dan disebutkan bahwa makalah ini berjudul sistem informasi manajemen perpustakaan. ©

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

5. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
6. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
7. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

8. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

F. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

5. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
6. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
7. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
8. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

B. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.²⁷

3. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment²⁸.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya,

²⁷ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

²⁸ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.²⁹ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka³⁰.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu³¹. Kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja

²⁹ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

³⁰ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", 14.

³¹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut³². Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan³³. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai³⁴. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi

³² Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

³³ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

³⁴ Nurul dan Teguh, *Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

Commented [HI16]: Pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja

manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

4. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :³⁵

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

³⁵ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

Commented [I17]: Posisi angka tidak sejajar dengan sub yang diatas

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan³⁶. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

³⁶ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan³⁷. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

E. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan³⁸ :

4) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

5) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

³⁷ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

³⁸ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

Commented [HI18]: point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini penakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

6) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :³⁹

- d) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- e) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- f) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat

³⁹ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off*" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "judgement" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 6) Ranking
- 7) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("*person-to-person comparison*")
- 8) Grading
- 9) Skala grafis ("*Grafic scales*")
- 10) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah

melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria **penilaian**).

Commented [I19]: tambahkan sumber

4. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

5. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

6. Keunggulan MBO

- e. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- f. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- g. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- h. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

F. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang

Commented [I20]: penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)

telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS"⁴⁰

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil⁴¹. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja"⁴². Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

⁴⁰ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". *Jurnal Office*, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

⁴¹ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

⁴² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan tranparan⁴³. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja⁴⁴. pernyataan ini tertuang dalal pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%⁴⁵.

G. Masalah yang dihadapi dalam penilian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :⁴⁶

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

⁴³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

⁴⁴ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

⁴⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

⁴⁶ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Commented [I21]: penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III PENUTUP

C. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

Commented [HI22]: kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian .

D. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

DAFTAR HASIL KAJIAN

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa, dan Surya Pratama

Judul Makalah : Penilaian Prestasi Kerja, Kelompok 5, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Rabu tanggal 27 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar dengan margin (geser kekiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber rujukan pada paragraph diatas		✓
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sacral dalam penulisan	✓	

	makalah ilmiah		
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tidak sesuai materi dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan system informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut dituliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan Teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point Teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	
14	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan	✓	

	Tesis hal 5-6.		
15	Pada Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Argumen logis dan objektif pilihan masalah sesuai dengan arahan di panduan tesis hal 5-6	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 3

**(Iwan Wahyudin, Nursarah Apriani Putri, Evsha (Kel 3))
PENILAIAN PRESTASI KERJA**

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul "**Penilaian Prestasi Kerja**". Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
G. Latar Belakang	1
H. Rumusan Masalah	2
I. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
I. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
J. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
K. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
L. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
E. Kesimpulan	16
F. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I PENDAHULUAN

G. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Commented [HI23]: Tidak diberi sumber yang jelas, padahal berisi teori-teori.

Commented [HI24]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. **Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.** Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Commented [HI25]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan”.

Commented [HI26]: Nah paragraph ini yang bikin kami muter2, diatas menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja namun dalam paragraph ini disebutkan tentang sistem informasi manajemen perpustakaan dan disebutkan bahwa makalah ini berjudul sistem informasi manajemen perpustakaan. ©

H. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

9. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
10. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
11. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

12. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

I. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

9. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
10. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
11. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
12. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

C. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁵⁰

5. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁵¹.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya,

⁵⁰ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁵¹ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁵² Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁵³.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁵⁴. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja

⁵² Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁵³ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

⁵⁴ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁵⁵. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan⁵⁶. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai⁵⁷. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi

Commented [HI27]: Pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja

⁵⁵ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁵⁶ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁵⁷ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

6. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :⁵⁸

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

⁵⁸ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

Commented [I28]: Posisi angka tidak sejajar dengan sub yang diatas

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan⁵⁹. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

⁵⁹ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan⁶⁰. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

H. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan⁶¹ :

7) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

8) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

⁶⁰ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

⁶¹ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

Commented [HI29]: point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini penakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

9) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :⁶²

- g) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- h) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- i) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat

⁶² Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off*" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "judgement" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 11) Ranking
- 12) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("*person-to-person comparison*")
- 13) Grading
- 14) Skala grafis ("*Grafic scales*")
- 15) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah

melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria **penilaian**).

Commented [I30]: tambahkan sumber

7. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

8. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

9. Keunggulan MBO

- i. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- j. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- k. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- l. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

I. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang

Commented [I31]: penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)

telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS⁶³"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil⁶⁴. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja⁶⁵". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

⁶³ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". *Jurnal Office*, 2:2 , (Jakarta,2016.), 210.

⁶⁴ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

⁶⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan transparan⁶⁶. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja⁶⁷. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%⁶⁸.

J. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :⁶⁹

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

⁶⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

⁶⁷ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

⁶⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

⁶⁹ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Commented [I32]: penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

Commented [HI33]: kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian .

F. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama
Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja
Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata
Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan
Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian
Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya
Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-
Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di
lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office,
Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian
Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

DAFTAR HASIL KAJIAN

Dibuat oleh:

Nama Mahasiswa : Iwan Wahyudin, Nursarah Apriani Putri, Evsha (Kel 3)

Judul Makalah : Penilaian Prestasi Kerja, Kelompok 5, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar dengan margin (geser kekiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber rujukan pada paragraph diatas		✓
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sacral dalam penulisan	✓	

	makalah ilmiah		
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tidak sesuai materi dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan system informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut dituliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan Teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point Teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	
14	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan	✓	

	Tesis hal 5-6.		
15	Pada Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Argumen logis dan objektif pilihan masalah sesuai dengan arahan di panduan tesis hal 5-6	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 4

**(Saepul Kudus (2190060058) dan Imroatus Sholihah (2190060052))
PENILAIAN PRESTASI KERJA**

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



**PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul "**Penilaian Prestasi Kerja**". Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
J. Latar Belakang	1
K. Rumusan Masalah	2
L. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
M. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
N. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
O. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
P. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
G. Kesimpulan	16
H. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I PENDAHULUAN

J. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Commented [HI34]: Tidak diberi sumber yang jelas, padahal berisi teori-teori.

Commented [HI35]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. **Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.** Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Commented [HI36]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan".

Commented [HI37]: Nah paragraph ini yang bikin kami muter2, diatas menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja namun dalam paragraph ini disebutkan tentang sistem informasi manajemen perpustakaan dan disebutkan bahwa makalah ini berjudul sistem informasi manajemen perpustakaan. ©

K. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

13. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
14. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
15. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

16. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

L. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

13. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
14. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
15. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
16. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

D. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁷³

7. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, "employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment"⁷⁴.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya,

⁷³ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁷⁴ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁷⁵ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷⁶.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁷⁷. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang di lakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja

⁷⁵ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁷⁶ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

⁷⁷ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁷⁸. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan⁷⁹. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai⁸⁰. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi

Commented [HI38]: Pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja

⁷⁸ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁷⁹ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁸⁰ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

8. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :⁸¹

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

⁸¹ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

Commented [I39]: Posisi angka tidak sejajar dengan sub yang diatas

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan⁸². Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

⁸² Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan⁸³. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

K. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan⁸⁴ :

10) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

11) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

⁸³ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

⁸⁴ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

Commented [HI40]: point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini penakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

12) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :⁸⁵

- j) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- k) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- l) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat

⁸⁵ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “*judgement*” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 16) Ranking
- 17) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-to-person comparison*”)
- 18) Grading
- 19) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 20) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah

melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria **penilaian**).

Commented [I41]: tambahkan sumber

10. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

11. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

12. Keunggulan MBO

- m. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- n. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- o. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- p. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

L. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang

Commented [I42]: penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)

telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS⁸⁶"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil⁸⁷. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja⁸⁸". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

⁸⁶ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". *Jurnal Office*, 2:2 , (Jakarta,2016.), 210.

⁸⁷ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

⁸⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan transparan⁸⁹. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja⁹⁰. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%⁹¹.

M. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :⁹²

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

⁸⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

⁹⁰ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

⁹¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

⁹² Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Commented [I43]: penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

G. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

Commented [HI44]: kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian .

H. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

DAFTAR HASIL KAJIAN

Dibuat oleh

Kelompok 4 : Saepul Kudus (2190060058) dan Imroatus Sholihah (2190060052)

Judul Makalah : Penilaian Prestasi Kerja Kelompok 5, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar dengan margin (geser kekiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber rujukan pada paragraph diatas		✓
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sacral dalam penulisan	✓	

	makalah ilmiah		
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tidak sesuai materi dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan system informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut dituliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan Teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point Teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	
14	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan	✓	

	Tesis hal 5-6.		
15	Pada Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Argumen logis dan objektif pilihan masalah sesuai dengan arahan di panduan tesis hal 5-6	✓	

KOMENTAR KELOMPOK 6
(Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid dan Sinta Fitriani)

PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



uin
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul "**Penilaian Prestasi Kerja**". Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
M. Latar Belakang	1
N. Rumusan Masalah	2
O. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
Q. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
R. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
S. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
T. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
I. Kesimpulan	16
J. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I PENDAHULUAN

M. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Commented [HI45]: Tidak diberi sumber yang jelas, padahal berisi teori-teori.

Commented [HI46]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. **Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.** Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Commented [HI47]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan”.

Commented [HI48]: Nah paragraph ini yang bikin kami muter2, diatas menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja namun dalam paragraph ini disebutkan tentang sistem informasi manajemen perpustakaan dan disebutkan bahwa makalah ini berjudul sistem informasi manajemen perpustakaan. ©

N. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

17. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
18. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
19. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

20. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

O. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

17. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
18. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
19. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
20. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

E. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁹⁶

9. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁹⁷.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya,

⁹⁶ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁹⁷ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁹⁸ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁹⁹.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu¹⁰⁰. Kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja

⁹⁸ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁹⁹ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

¹⁰⁰ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut¹⁰¹. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan¹⁰². Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai¹⁰³. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi

¹⁰¹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹⁰² Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹⁰³ Nurul dan Teguh, *Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

Commented [HI49]: Pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja

manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

10. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹⁰⁴

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

¹⁰⁴ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

Commented [150]: Posisi angka tidak sejajar dengan sub yang diatas

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹⁰⁵. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

¹⁰⁵ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan¹⁰⁶. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

N. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹⁰⁷ :

13) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

14) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan

Commented [HI51]: point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini penakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas

¹⁰⁶ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

¹⁰⁷ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

15) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹⁰⁸

- m) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- n) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- o) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

¹⁰⁸ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off*" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "*judgement*" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (*evaluasi jabatan*). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 21) Ranking
- 22) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("*person-to-person comparison*")
- 23) Grading
- 24) Skala grafis ("*Grafic scales*")
- 25) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria **penilaian**).

Commented [152]: tambahkan sumber

13. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

14. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

15. Keunggulan MBO

- q. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- r. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- s. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- t. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

O. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi.

Commented [153]: penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)

Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹⁰⁹"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹¹⁰. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹¹¹". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

¹⁰⁹ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". *Jurnal Office*, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

¹¹⁰ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

¹¹¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan transparan¹¹². Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja¹¹³. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%¹¹⁴.

P. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :¹¹⁵

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

¹¹² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

¹¹³ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

¹¹⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

¹¹⁵ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Commented [I54]: penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

I. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

Commented [HI55]: kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian .

J. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

DAFTAR HASIL KAJIAN

Dibuat oleh

Kelompok 6 : Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid dan Sinta Fitriani

Judul Makalah : Penilaian Prestasi Kerja Kelompok 5, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Selasa tanggal 26 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar dengan margin (geser kekiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber rujukan pada paragraph diatas		✓
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sacral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	

9	<p>Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tidak sesuai materi dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan system informasi manajemen perpustakaan</p>	✓	
10	<p>Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja.</p> <p>Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut dituliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja</p>	✓	
11	<p>Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan Teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point Teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!</p>	✓	
12	<p>Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori</p>	✓	
13	<p>Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.</p>	✓	
14	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p>	✓	

15	Pada Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Argumen logis dan objektif pilihan masalah sesuai dengan arahan di panduan tesis hal 5-6	✓	
----	--	---	--

KOMENTAR KELOMPOK 7
(FERI INDRA (2190060049) DAN SUSANAH (2190060061)

PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



uin
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul "**Penilaian Prestasi Kerja**". Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
P. Latar Belakang	1
Q. Rumusan Masalah	2
R. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
U. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
V. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
W. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
X. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
K. Kesimpulan	16
L. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I PENDAHULUAN

P. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi aryan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

Commented [H156]: Tidak diberi sumber yang jelas, padahal berisi teori-teori.

Commented [H157]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. **Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.** Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Commented [HI58]: Tidak mencantumkan sumber yang jelas

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan".

Commented [HI59]: Nah paragraph ini yang bikin kami muter2, diatas menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja namun dalam paragraph ini disebutkan tentang sistem informasi manajemen perpustakaan dan disebutkan bahwa makalah ini berjudul sistem informasi manajemen perpustakaan. ©

Q. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

21. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
22. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
23. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

24. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

R. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

21. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
22. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
23. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
24. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

F. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.¹¹⁹

11. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment¹²⁰.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya,

¹¹⁹ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

¹²⁰ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membuat rencana untuk membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.¹²¹ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka¹²².

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu¹²³. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja

¹²¹ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

¹²² Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", 14.

¹²³ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut¹²⁴. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan¹²⁵. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai¹²⁶. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi

¹²⁴ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹²⁵ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹²⁶ Nurul dan Teguh, *Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

Commented [HI60]: Pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja

manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

12. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹²⁷

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

Commented [I61]: Posisi angka tidak sejajar dengan sub yang diatas

¹²⁷ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹²⁸. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

¹²⁸ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan¹²⁹. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

Q. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹³⁰ :

16) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

17) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan

Commented [H162]: point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas

¹²⁹ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

¹³⁰ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

18) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹³¹

- p) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- q) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- r) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

¹³¹ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off*" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "*judgement*" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 26) Ranking
- 27) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("*person-to-person comparison*")
- 28) Grading
- 29) Skala grafis ("*Grafic scales*")
- 30) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria **penilaian**).

Commented [163]: tambahkan sumber

16. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

17. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

18. Keunggulan MBO

- u. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- v. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- w. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- x. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

R. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi.

Commented [164]: penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)

Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹³²,"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹³³. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹³⁴". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

¹³² Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2 , (Jakarta,2016.), 210.

¹³³ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah" , 1:1, 58.

¹³⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, Akuntabel, partisipatif dan tranparan¹³⁵. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja¹³⁶. pernyataan ini tertuang dalal pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%¹³⁷.

S. Masalah yang dihadapi dalam penilian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :¹³⁸

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

¹³⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

¹³⁶ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

¹³⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

¹³⁸ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Commented [I65]: penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III PENUTUP

K. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objektives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan

Commented [HI66]: kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan

penilaian sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilaian.

L. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita berkedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

DAFTAR HASIL KAJIAN

Dibuat oleh

Kelompok 7 : FERI INDRA (2190060049) DAN SUSANAH (2190060061)

Judul Makalah : Penilaian Prestasi Kerja Kelompok 5, Kelas Karyawan B

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓
2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk keduanya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar dengan margin (geser kekiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber rujukan pada paragraph diatas		✓
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sacral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	

9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tidak sesuai materi dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan system informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terakhir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph tersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut dituliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan Teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan pendekatan2 penilaian kerja dan point Teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!	✓	
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	
14	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	
15	Pada Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Argumen logis dan objektif pilihan masalah sesuai dengan arahan	✓	

	di panduan tesis hal 5-6		
--	--------------------------	--	--

MAKALAH HASIL
REVISI/MASUKAN DOSEN
(makalah yang yang dibagikan
kepada kelompok lain)

PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul “**Penilaian Prestasi Kerja**”. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
C. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
D. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
A. Kesimpulan	16
B. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

1. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
2. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
3. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
4. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

C. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

1. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
2. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
3. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
4. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁴

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁵.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk

⁴ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁵ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁶ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁸. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

⁶ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁷ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

⁸ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁹. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan¹⁰. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai¹¹. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan

⁹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹⁰ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

¹¹ Nurul dan Teguh, *Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹²

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

¹² Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹³. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan¹⁴. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya,

¹³ Priyono dan marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

¹⁴ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹⁵ :

1) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

¹⁵ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

3) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹⁶

- a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan

¹⁶ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “judgement” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 1) Ranking
- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-to-person comparison*”)
- 3) Grading
- 4) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 5) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin

dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

1. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

2. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

3. Keunggulan MBO

- a. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- b. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- c. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- d. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

C. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja

yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹⁷"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹⁸. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹⁹". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan²⁰. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

¹⁷ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2, (Jakarta, 2016.), 210.

¹⁸ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

¹⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja²¹. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%²².

D. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :²³

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

²¹ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

²³ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan penilai sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilai .

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher. Jurnal
- Addeli dan Hardi, 2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

**MAKALAH REVISI
MASUKAN DOSEN
DAN PARAF
DOSEN**

1

PENILAIAN PRESTASI KERJA

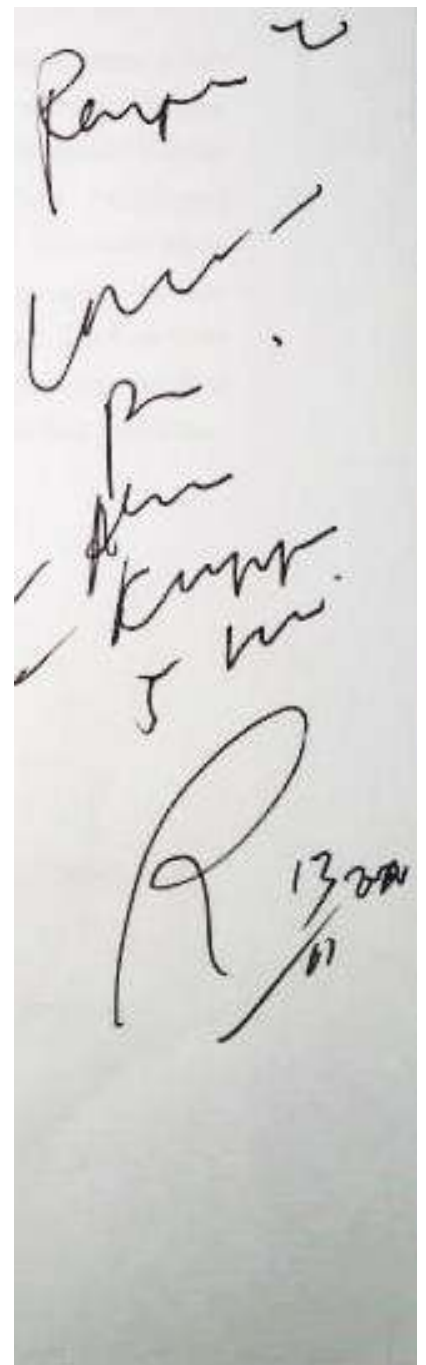
MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul “**Penilaian Prestasi Kerja**”. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
C. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
D. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
A. Kesimpulan	16
B. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen perpustakaan, yaitu:²

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

1. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
2. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
3. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
4. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

C. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

1. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
2. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
3. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
4. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁴

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, "employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment"⁵.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk

⁴ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁵ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁶ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁸. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

⁶ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁷ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", 14.

⁸ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran, supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang mempunyai kinerja rendah. Memang masih banyak pekerja yang enggan menghadapi evaluasi kinerja, karena mereka melihatnya sebagai alat pimpinan untuk memberikan hukuman. Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan, dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering di minta memberikan evaluasi misalnya terhadap kualitas barang yang di jual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani, dan lain-lain. Oleh sebab itu tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai⁹. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang teritegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tida meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar

⁹ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹⁰

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

¹⁰ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹¹. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan¹². Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya,

¹¹ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

¹² Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹³ :

1) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

¹³ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

3) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹⁴

- a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan

¹⁴ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “judgement” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 1) Ranking
- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-to-person comparison*”)
- 3) Grading
- 4) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 5) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin

dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

1. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

2. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

3. Keunggulan MBO

- a. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- b. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- c. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- d. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

C. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja

yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹⁵"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹⁶. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹⁷". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan¹⁸. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

¹⁵ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2 , (Jakarta,2016.), 210.

¹⁶ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah" , 1:1, 58.

¹⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

¹⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja¹⁹. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%²⁰.

D. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :²¹

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

¹⁹ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

²¹ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan penilai sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilai .

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

MAKALAH
SEBELUM
DIDISKUSIKAN
MAKALAH KE 1 SD.
MAKALAH KE .4

1

PENILAIAN PRESTASI KERJA

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul “**Penilaian Prestasi Kerja**”. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
C. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
D. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
A. Kesimpulan	16
B. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul "Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen perpustakaan, yaitu:²

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

1. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
2. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
3. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
4. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

C. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

1. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
2. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
3. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
4. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁴

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, "employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁵.

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk

⁴ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁵ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁶ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁸. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

⁶ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁷ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", 14.

⁸ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran, supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang mempunyai kinerja rendah. Memang masih banyak pekerja yang enggan menghadapi evaluasi kinerja, karena mereka melihatnya sebagai alat pimpinan untuk memberikan hukuman. Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan, dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering di minta memberikan evaluasi misalnya terhadap kualitas barang yang di jual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani, dan lain-lain. Oleh sebab itu tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai⁹. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang teritegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tida meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar

⁹ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :¹⁰

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

¹⁰ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan¹¹. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan¹². Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya,

¹¹ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

¹² Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

B. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan¹³ :

1) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

¹³ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

3) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :¹⁴

- a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan

¹⁴ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “judgement” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 1) Ranking
- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-toperson comparison*”)
- 3) Grading
- 4) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 5) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin

dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

1. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

2. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

3. Keunggulan MBO

- a. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- b. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- c. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- d. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

C. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja

yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS¹⁵"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil¹⁶. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan prilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian prilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja¹⁷". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan¹⁸. Bahwa penilaian ini berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

¹⁵ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

¹⁶ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

¹⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

¹⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja¹⁹. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%²⁰.

D. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :²¹

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

2) Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

¹⁹ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

²¹ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan penilai sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilai .

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama
Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja
Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata
Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan
Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian
dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume
3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah,
Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di
lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office,
Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian
Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

PENILAIAN PRESTASI KERJA**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

Kelompok 5

Syifa Fauziah

2190060062

Ujang Muhajir

2180060064



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul “**Penilaian Prestasi Kerja**”. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
D. Latar Belakang	1
E. Rumusan Masalah	2
F. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
E. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
F. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
G. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
H. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
C. Kesimpulan	16
D. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I

PENDAHULUAN

D. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

Berdasarkan dari informasi diatas, bahwa SIM perpustakaan suatu perangkat yang menyediakan informasi di sekolah. Sim tersebut memanfaatkan perangkat keras sesuai dengan perkembangan teknologi yang memudahkan sebuah kegiatan/pengambilan keputusan. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, dan mengingat sangat pentingnya sistem informasi manajemen perpustakaan, maka kelompok kami akan membahas makalah yang berjudul “Sistem Informasi Manajemen Perpustakaan”.

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen perpustakaan, yaitu:²

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

5. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
6. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
7. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
8. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

F. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

5. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
6. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
7. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
8. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

B. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.²⁵

3. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment²⁶.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk

²⁵ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

²⁶ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.²⁷ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka²⁸.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu²⁹. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang di lakukan oleh seseorang dan untuk itu

²⁷ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

²⁸ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

²⁹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut³⁰. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan³¹. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengkomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai³². Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan

³⁰ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

³¹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

³² Nurul dan Teguh, *Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

(pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

4. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :³³

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

³³ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan³⁴. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

³⁴ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan³⁵. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

E. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan³⁶ :

4) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

5) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

³⁵ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

³⁶ Elfi, Y, R , *Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*” ,15.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

6) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :³⁷

- d) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- e) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- f) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat

³⁷ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “*judgement*” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 6) Ranking
- 7) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-to-person comparison*”)
- 8) Grading
- 9) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 10) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan

dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

4. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

5. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

6. Keunggulan MBO

- e. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- f. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- g. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- h. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

F. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi

tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS³⁸"

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil³⁹. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilaian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja⁴⁰". Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur. Akuntabel, partisipatif dan transparan⁴¹. Bahwa penilaian ini

³⁸ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

³⁹ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

⁴⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

⁴¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja⁴². pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%⁴³.

G. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :⁴⁴

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

2) Bias

⁴² Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

⁴³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

⁴⁴ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

C. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan penilai sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilai .

D. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama
Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja
Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata
Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan
Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian
dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume
3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah,
Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di
lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office,
Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian
Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

PENILAIAN PRESTASI KERJA**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064

**uin**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul “**Penilaian Prestasi Kerja**”. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
G. Latar Belakang	1
H. Rumusan Masalah	2
I. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
I. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
J. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
K. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
L. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
E. Kesimpulan	16
F. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I

PENDAHULUAN

G. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

H. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

9. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
10. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
11. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
12. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

I. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

9. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
10. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
11. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
12. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

C. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁴⁸

5. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁴⁹.”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk

⁴⁸ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁴⁹ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁵⁰ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁵¹.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁵². kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang di lakukan oleh seseorang dan untuk itu

⁵⁰ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" , Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁵¹ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*" ,14.

⁵² Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁵³. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan⁵⁴. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai⁵⁵. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan

⁵³ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁵⁴ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁵⁵ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

(pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarungannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

6. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :⁵⁶

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

⁵⁶ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisasi. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan⁵⁷. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

⁵⁷ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan⁵⁸. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

H. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan⁵⁹ :

7) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

8) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

⁵⁸ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

⁵⁹ Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

9) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :⁶⁰

- g) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- h) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- i) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat

⁶⁰ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off*” dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya “*judgement*” sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 11) Ranking
- 12) Perbandingan karyawan dengan karyawan (“*person-to-person comparison*”)
- 13) Grading
- 14) Skala grafis (“*Grafic scales*”)
- 15) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan

dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

7. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

8. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

9. Keunggulan MBO

- i. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- j. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- k. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- l. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

I. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi

tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS"⁶¹

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil⁶². Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilaian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja"⁶³. Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur. Akuntabel, partisipatif dan transparan⁶⁴. Bahwa penilaian ini

⁶¹ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

⁶² Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

⁶³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

⁶⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja⁶⁵. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%⁶⁶.

J. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :⁶⁷

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

2) Bias

⁶⁵ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

⁶⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

⁶⁷ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan penilai sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilai .

F. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama
Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja
Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata
Publisher.Jurnal
- Addeli dan Hardi,2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan
Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian
dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume
3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah,
Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di
lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office,
Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian
Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

PENILAIAN PRESTASI KERJA**MAKALAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :
Kelompok 5
Syifa Fauziah
2190060062
Ujang Muhajir
2180060064

**uin**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tugas makalah ini yang berjudul “**Penilaian Prestasi Kerja**”. Makalah ini dibuat dalam Rangka memenuhi tugas perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Selain hal itu, makalah ini dibuat sebagai suatu kajian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu referensi bagi para pembacanya terkhusus dalam manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih terdapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membantu demi sempurnanya makalah ini. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 7 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
J. Latar Belakang	1
K. Rumusan Masalah	2
L. Maksud dan Tujuan	3
BAB II PEMBAHASAN	
M. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja	4
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
N. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja	9
1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	10
O. Penilaian Prestasi Kerja PNS	12
P. Masalah Dan Solusi Dalam Penilaian Prestasi Kerja	14
1. Kesamaan Dengan Penilai.....	14
2. Bias.....	14
3. Halo Effect	14
4. Hubungan Jabatan	15
5. Penilaian Rata-Rata	15
BAB III PENUTUP	
G. Kesimpulan	16
H. Saran	17
DAFTAR PUSTAKA	18

BAB I

PENDAHULUAN

J. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikannya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja setidaknya dapat memperbaiki prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu dengan penilaian prestasi kerja dapat memntukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan kapasitas pendidikan dan tenaga kependidikan.

Lembaga pendidikan seperti madrasah, pondok pesantren atau sekolah mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pendidik dan tenaga pendidikannya. Namun hasil kerja itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi tanpa adanya laporan kondisi prestasi para pegawai tersebut, lembaga pendidikan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja¹.

Elfi Yanti Ritonga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja bersifat umpan bagi bagi karyawan itu sendiri. Sebagian besar kepentingan pegawai serta lembaga pendidikan yang lebih luas harus dipenuhi, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan maka untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Karena penilaian prestasi kerja itu sifatnya sebagai umpan balik bagi arywan agar karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terus mengembangkan kapasitasnya sehingga mempunyai prestasi dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi

¹ Elfi, Y, R. 2018. Pentingya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6 Hal. 13

kerja juga memungkinkan para karyawan mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana kerja mereka dinilai oleh atasan.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia juga pimpinan lembaga dalam membuat keputusan-keputusan seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Untuk itu dalam makalah ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja.

Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati juga menjadi salah satu latar belakang dalam penulisan makalah ini. RPS tersebut menjadi sangat penting perannya karena menjadi petunjuk dalam menyusun poin-poin pembahasan dalam makalah ini.

K. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang ditemukan, maka dalam penulisan makalah ini dikemukakan pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan Penilaian Prestasi Kerja, yaitu:²

13. Bagaimanakah konsep dasar penilaian prestasi kerja?
14. Bagaimanakah metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan?
15. Bagaimanakah penilaian prestasi kerja PNS?
16. Bagaimanakah Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?

L. Maksud dan Tujuan

Penulisan makalah ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah sistem informasi dan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam membuat makalah

² A. Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia , (Bandung: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati, 2018), 17.

guna meningkatkan kemampuan dan pemahaman mahasiswa dalam bidang keilmuan sistem informasi. Sementara tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut:³

13. Untuk mengetahui konsep dasar penilaian prestasi kerja;
14. Untuk mengetahui metode dan teknik penilaian prestasi kerja perusahaan;
15. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja PNS;
16. Untuk mengetahui Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja.

³ Rusdiana. Rencana Pembelajaran. 17

BAB II

PEMBAHASAN

D. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja

Pembahasan dalam makalah ini terbagi menjadi empat pembahasan, diantaranya: 1) Konsep dasar sistem penilaian prestasi kerja; 2) Metode dan tehnik penilaian prestasi kerja perusahaan; 3) Penilaian prestasi kerja PNS; 4) Masalah dalam penilaian prestasi kerja.⁷¹

7. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap lembaga pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Semuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Istilah penilaian prestasi kerja diungkapkan konduite dalam priyono, “employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating dan atau behavioral assesment⁷².”

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk

⁷¹ Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 17

⁷² Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 205

membangun kariernya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi.⁷³ Sebagai contoh bila suatu lembaga pendidikan memerlukan seorang guru pendidikan agama islam, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan guru PAI tersebut dan berapa gaji yang layak untuk guru PAI, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan guru PAI yang baik bagi suatu lembaga pendidikan, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka⁷⁴.

Istilah lain dari penilaian prestasi kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu⁷⁵. kinerja yang dievaluasi adalah kinerja individu dan kinerja kelompok. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang di lakukan oleh seseorang dan untuk itu

⁷³ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", Jurnal Al-Idarah, 5 : 6 (Februari:2008), 14

⁷⁴ Elfi, Y, R, "*Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi*", 14.

⁷⁵ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional.*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Setiap pegawai ingin berprestasi dalam kerjanya dan mengharapkan prestasi tersebut dapat diketahui dan dihargai orang lain. Karena pegawai yang berprestasi dan memperoleh penghargaan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut⁷⁶. Maka untuk mendukung penilaian tersebut perlu pengukuran, supaya penilaian dapat dilakukan secara objektif dan adil untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penilaian Prestasi Kerja atau Evaluasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (evaluating dan controlling). Penilaian prestasi ini sudah menjadi keharusan dan harus terus dilakukan, salah satunya bisa melibatkan pelanggan⁷⁷. Contoh dalam dunia pendidikan bisa melibatkan orang tua atau peserta didiknya untuk diminta memberikan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dan pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan.

Jadi, Penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa, sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Ada beberapa alasan mengapa harus menilai prestasi kerja atau mengevaluasi kinerja pegawai⁷⁸. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan

⁷⁶ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁷⁷ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 35

⁷⁸ Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, (Jakarta : Raja Grafindo, 2016), 148

(pegawai) untuk menyusun rencana bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar bersama. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekuarannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

8. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi dasar yang sangat penting bagi organisasi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Bagi pegawainya setidaknya menjadi umpan balik dalam meningkatkan performa kinerjanya.

a. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :⁷⁹

- 6) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 7) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 8) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 9) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan
- 10) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

⁷⁹ Elfi, Y, R, Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,14.

- 11) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 12) Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 13) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 14) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 15) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalahmasalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Priyono mengemukakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan⁸⁰. Sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas pegawai, sehingga diketahui kekuarungannya selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dilaksanakan pengembangan, sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik.

Sedangkan Masram dan Mu'ah menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau

⁸⁰ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 220

penyimpangan⁸¹. Bila terjadi kelambatan, harus segera di cari penyebabnya, diupayakan mengatasinya, dan dilakukan percepatan. Demikian juga bila terjadi penyimpangan, harus segera di cari penyebabnya untuk diatasi dan di luruskan atau di perbaiki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula

K. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Sebelum membahas kepada point selanjutnya terkait metode dan tehnik dalam penilaian prestasi kerja. Penulis akan membahas pendekatan dalam penilaian kerja menurut salah satu ahli. Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan⁸² :

10) Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

11) Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

⁸¹ Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional., (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 43

⁸² Elfi, Y, R , Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” ,15.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

12) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

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

1. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Sesuai dengan point yang telah dibahas sebelumnya, point akan membahas metode prestasi penilaian kerja pada suatu lembaga. Menurut priyono dan marnis membagi metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu :⁸³

- j) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- k) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- l) Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian Sistematis yang Tradisional, Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat

⁸³ Priyono dan marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo : Zifata Publisher, 2008), 221

pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off*" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "judgement" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya. Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya adalah :

- 16) Ranking
- 17) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("*person-to-person comparison*")
- 18) Grading
- 19) Skala grafis ("*Grafic scales*")
- 20) Check lists

Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan

dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

10. Ciri-ciri MBO atau MBS

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

11. Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

12. Keunggulan MBO

- m. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- n. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
- o. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
- p. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi

L. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kesuksesan sebuah organisasi secara langsung sangat bergantung pada kinerja, produktivitas, dan komitmen dari setiap pegawai yang dimiliki organisasi. Hal ini kemudian menjadi sebuah tuntutan bagi organisasi memikirkan cara agar sumber daya manusia atau pelaksana dapat meningkatkan prestasi kerjanya demi

tercapainya tujuan organisasi. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS"⁸⁴

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil⁸⁵. Dengan demikian bahwa penilaian prestasikerja Pegawai negeri sipil merupakan proses penilaian yang dilakukan secara sistematis terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, penilaian ini diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, "Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja"⁸⁶. Dengan demikian tujuan penilaian ini untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur. Akuntabel, partisipatif dan transparan⁸⁷. Bahwa penilaian ini

⁸⁴ Mifatahul dan Nasarudin, "penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan". Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 210.

⁸⁵ Addeli dan Hardi, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah", 1:1, 58.

⁸⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

⁸⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 3

berdasarkan fakta di lapangan dan memuat hal-hal yang dapat diukur, dapat dipertanggungjawabkan, juga partisipatif dan terbuka

Penilaian prestasi kerja PNS ini meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja⁸⁸. pernyataan ini tertuang dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa, “Prestasi kerja PNS terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja”. penilaian Sasaran Kerja Pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural). Sedangkan tatacara penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian sasaran kerja dengan penilaian perilaku kerja. dengan bobot nilai unsur sasaran kerja pegawai 60% dan perilaku kerja 40%⁸⁹.

M. Masalah yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja serta solusinya

Dalam prakteknya penilaian prestasi kerja memiliki permasalahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Menurut Sutrisno permasalahan tersebut di antaranya :⁹⁰

1) Kesamaan dengan penilai

Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.

2) Bias

⁸⁸ Mifatahul dan Nasarudin, “penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan”. Jurnal Office, 2:2, (Jakarta,2016.), 211.

⁸⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Hal. 8

⁹⁰ Chamsiah dan Ati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, Widya Cipta, 3:1 (Maret 2019), 63.

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias).

3) Halo effect

Halo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan sipenilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4) Hubungan jabatan

Artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5) Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

BAB III

PENUTUP

G. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan makalah kami mengenai penilaian prestasi penilaian kerja, maka dalam makalah ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja adalah Sebuah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau kelompok untuk menentukan dan mengomunikasikan tentang bagaimana performa , sehingga proses ini mampu memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan kinerja anggota organisas. Sehingga semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian prestasi kinerja ini tidak lain untuk evaluasi dan pengembangan.

Metode penilaian Prestasi Kerja menjadi tiga yaitu : a) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan, b) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya, c)Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”.

Adapun Tujuan Penilaian prestasi kerja PNS dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 2, menjelaskan bahwa, “Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja

Permasalahan yang didapati diantaranya: 1) kesamaan dengan penilai, 2) bias, 3) halo effect, 4) hubungan jabatan, dan 6) penilaian rata-rata. Sedangkan solusi yang bisa di ambil dari permasalahan tersebut yaitu pemberian nilai dengan penilai sesuai dengan kenyataan dan bijak. Maka perlu ada evaluasi untuk standar penilai .

H. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan untuk semua lembaga pendidikan Islam, sebaiknya sudah diberlakukan penilaian prestasi kerja pada lembaga pendidikan. Karena hal itu, tentu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari jika kita ber kedudukan sebagai manajer dalam suatu perusahaan sehingga nantinya kita dapat meneruskan dan mengembangkan usaha yang dijalani. Tidak lupa juga dapat bermanfaat bagi masyarakat di sekitar tempat usaha.

Penulis akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa memperbaiki makalah tersebut. Maka dari itu penulis mengharapkan mendapatkan kritik dan saran dari pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Masram dan Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. 2017. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Nurul dan Teguh, Manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan, 2016. Raja Grafindo : Jakarta.
- Priyono dan marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008. Sidoarjo : Zifata Publisher. Jurnal
- Addeli dan Hardi, 2019. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah Vol 1, Nomor 1. ISSN Online: 2685-3582. Hal 58
- Chamsiah dan Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan, Widya Cipta, Volume 3 No. 1 Maret 2019 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.
- Elfi, Y, R. 2018. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam Organisasi” Jurnal Al-Idarah, Volume V, No. 6
- Mifatahul dan Nasarudin, 2016. penilaian prestasi kerja pegawai fungsional umum di lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan. Jurnal Office, Vol. 2 No.2
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

**RPS/RPM
LENGKAP**

**RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)
SEMESTER GENAP TA 2019/2020**

**MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBERDAYA
MANUSIA**

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2019**

	KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG PROGRAM PASCA SARJANA Jl. AH Nasution No. 105 Bandung	FORM (FR) RPS	No. Dok.
			Tgl. Terbit
			No. Revisi
			Hal

A. IDENTITAS

1. Nama Matakuliah. : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Kode Matakuliah : KU-20120-S2
3. Semester/SKS : II (dua)/3 SKS
4. Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
5. Jenis Mata Kuliah : Kompetensi Utam
6. Prasyarat....*) : Pengantar Manajemen
7. Dosen/Tim Dosen : Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd./Dr. H. A. Rusdiana, MM

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN MATAKULIAH

Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman dan wawasan luas tentang konsep-konsep manajemen sumber daya manusia yang dapat digunakan dalam menganalisis dan mengatasi masalah-masalah aktual sumber daya manusia sebagai upaya mencapai produktivitas SDM yang optimal.

C. DESKRIPSI MATA KULIAH

Matakuliah Manajemen Perkantoran merupakan mata kuliah wajib tempuh bagi mahasiswa program Studi Manajemen Pendidikan, yang berbobot 2 SKS. Mata kuliah ini membahas Sosialisasi kebijakan pelaksanaan perkuliahan dan silabus mata kuliah Overview kerangka dan konsep dasar MSDM Fungsi-fungsi Manajemen SDM: Fungsi Manajerial Fungsi Operatif Fungsi Pengadaan SDM: Pentingnya pengadaan SDM Pendekatan dalam pengadaan SDM Fungsi Pengadaan SDM: Analisis jabatan dan analisis kebutuhan SDM Rekrutmen Fungsi Pengadaan SDM: Seleksi Orientasi (induksi) Penempatan Fungsi Pengembangan: Pentingnya pengembangan Tujuan pengembangan Model pengembangan Fungsi Pengembangan: Pengukuran kinerja Aspek pengembangan: Knowledge dan skills Produktivitas SDM Fungsi kompensasi: Pentingnya kompensasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi Fungsi kompensasi: Bentuk dan jenis-jenis kompensasi Sistem kompensasi Fungsi Integrasi: Motivasi Kepemimpinan Fungsi Integrasi: Koordinasi Manajemen konflik Budaya kerja Fungsi Perawatan: Kesehatan dan keselamatan kerja Komunikasi Fungsi Perawatan: Program kesejahteraan SDM Retensi Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja: Alasan pemutusan hubungan kerja Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi dan individu

D. Pendekatan Pembelajaran

Metode : Ceramah, diskusi, studi kasus, kunjungan lapangan, dosen tamu, inkuiri.

Tugas : Makalah, dan Laporan

Media : OHP, LCD, Papan tulis, dan Makalah studi kasus

E. Evaluasi Hasil Belajar Mahasiswa

1. Ujian Tengah Semester (UTS)
2. Ujian Akhir Semester (UAS)
3. Tugas Latihan Soal-Soal
4. Teknik Penilaian

Nilai Tugas	: 25 %
Nilai UTS	: 35 %
Nilai UAS	: 45 %
5. Kriteria Penilaian

80 – 100 = A
70 – 79 = B
60 – 69 = C
< 60 = D

F. RENCANA PEMBELAJARAN

Prt Mg Ke-	Pokok Kajian Materi	Kemampuan Akhir yang diharapkan	Materi Ajar	Bentuk Perkuliahan		W a k t u	Penilaian		R e f e r e n s
				Strat/Metode/media sumber belajar	Aktifitas Mahasiswa		Bentuk/tek/Kriteria penilaian	B o b o t	
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
1	Orientasi Pengenalan Matakuliah								
2	Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	Mahasiswa memahami mampu menjelaskan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pentingnya Peran M-SDM Bagi Organisasi 2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi 3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia 4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang 	<p>-Strategi: Perkuliahan tatap muka; diskusi/ tanya jawab, seminar (presen tasi/diskusi), observasi ke suatu or ganisasi/lembaga pendidikan tugas mandiri/ kelompok (ttr) Tugas: Pembuatan, laporan buku/ bab/makalah dan studi kasus; presentasi</p> <p>-Media: WB, spidol infokus, LCD, Komputer, internet, HO, Bahan ajar.</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat maka- lah</p>	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	<p>a. Teknik dan instru men penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis <p>b. Kriteria Penilaian</p> $\frac{2Pt + 3Ps + 5Tt}{Nf} = 10$ <p>Ket: Pt= Portofolio Ps= Proses Tt = Tes Tulis Nf=Nilai Formatif</p>	10	Buku 1,4,5,
3	Konsep dasar dan ruang lingkup MSDP	Mahasiswa mema hami dan mampu menjelaskan ten tang Konsep Dasar Manjemen Sumber daya Manusia Pen dikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Ma- nusia 2. Peran Strategis Mana jemen Sumber Daya Manusia 3. Kecenderungan, Fak tor2 yang Ber penga ruh Terhadap Per- kembangan, dan Ke wajiban MSDM 	<p>-Stategi dan media (sda)</p> <p>-Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat maka- lah dengan tema Kegiatan Manajemen SDMP</p>	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	100"	sda		1,4,5,

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
4	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perencanaan MSDMP 2. Komponen Perencanaan MSDMP 3. Tugas dan tanggung jawab manajer SDMP 4. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		3,4,5
5	Rekrutmen Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya 2. Proses Rekrutmen 3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai 4. Kendala dalam Rekrutmen Karyawan 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema peran dan kewajiban Manajer SDMP	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,4,7,11
6	Seleksi Calon Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Tata Kerja, Prosedur, Seleksi Calon Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM 2. Materi Orientasi Pegawai/SDM 3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM 4. Prinsip-prinsip penempatan SDM 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Tata Kerja, Prosedur, dan Sistem kerja SDMP .	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
7	Orientasi, Penempatan, Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Menganaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 5. 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema Lingkungan Manajemen SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	2,7,8,10,11

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
8	Pengembangan Karir Pegawai	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Pengembangan Karir Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir 2. Konsep Pengembangan Karir 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir 4. Bimbingan Karier Kerja 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema komunikasi/tata hubungan SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:		sda		
9	UTS			-	Teak Home				
10	Penilaian Prestasi Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja 2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan 3. Penilaian Prestasi Kerja PNS 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata ruang SDMP	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,2,3 .8, 9, 11
11	Pemberian Kompensasi Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kompensasi Dan Promosi Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Kompensasi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:	300'	sda	10	2,3,8 ,9, 11
12	Promosi Jabatan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Promosi Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Promosi Jabatan 2. Proses Penentuan Promosi 3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan 	-Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema perlengkapan	Mengkaji, mendiskusikan, menyimpulkan:		sda		

1	2	3	4	5	6	7	8	8	9
13	Kesejahteraan Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kesejahteraan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan 2. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 3. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15
14	Produktifitas Karyawan	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Produktifitas Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hakikat Produktifitas Pegawai 5. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan 6. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan pegawai Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	11,12, 13, 14, 15
15	Kepuasan Kerja	Mhs. mampu mengidentifikasi dan menjelaskan tentang Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Kepuasan Kerja 2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja 3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakepuasan Kerja 4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dg Semangat Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategi dan media (sda) -Penugasan kepada Mhs/ kelompok membuat makalah dengan tema tata persuratan SDMP 	Presentasi, diskusi, dan menyimpulkan kajian:	300'	sda	10	1,5,
16	Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja:	Mhs. mampu mengidentifikasi, mendeskripsikan, Pemutusan Hubungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar pemutusan hubungan kerja 2. Alasan pemutusan hubungan kerja 3. Dampak pemutusan hubungan kerja: bagi organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Penugasan kepada Mhs/ mandiri membuat laporan hasil observasi 	Presentasi, hasil observasi		sda		
16	UTS								

1. Daftar Pustaka Utama

1. Baron, James N., and David M. Kreps (1999). *Strategic Human Resources. Framework for General Managers*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., International Edition.
2. Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue (2004). *Human Resource Management. Seventh Edition*. Singapore: Mc Graw Hill.
3. Decenzo, David A., and Stephen P. Robbins (2002). *Human Resource Management. Seventh Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
4. Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management. Eighth Edition*. Prentice-Hall International, Inc.
5. Noe, Raymond A. et. al. (2003). *Human Resource Management. Fourth Edition*. McGraw Hill Irwin, International Edition.
6. Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management. Sixth Edition*. McGraw-Hill Book Company.
7. Milkovich, George T., and Jerry M. Newman (2002). *Compensation. Seventh Edition*. McGraw-Hill Irwin, International Edition.
8. Lengnick-Hall, Mark L., and Cynthia A. Lengnick-Hall (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
9. Schuller, Randall S. (1984). *Personnel and Human Resource Management. Secod Edition*. San Fransisco: West Publishing Company.
10. Werther, William B. Jr., and Keith Davis (1996). *Human Resources and Personnel Management. Fifth Edition*. McGraw-Hill Series in Management. International Edition.

Disetujui Oleh:
Ketua Prodi MPI,

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
NIP: 195603071982031006

Bandung, 03 Pebruari 2019

Dosen Pengampu Mata Kuliah

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
NIP: 19610421198021001

RENCANA MUTU PELAJARAN (RMP)

MATA KULIAH MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

SEMESTER GENAP TA 2019/2020

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2020**

RENCANA MUTU PEMBELAJARAN

Nama Mata Kuliah	: Manajemen Sumberdaya Manusia
Jumlah SKS	: 3 sks
Semester	: II (dua)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam S-2. KR
Alokasi Waktu	: 150 menit
Nama Dosen	: Dr. H. A. Rusdiana, MM.

PERTEMUAN: KE 1

PENGATAR PERKULIAHAN/KONTRAK PERKULIAHAN

PERTEMUAN: KE 2

PARADIGMA PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Paradigma Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

IV. Materi Ajar

1. Pentingnya Peran MSDM Bagi Organisasi
2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi
3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Datang

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

- Bond et.al. 2001. Integrated Impact Assessment for Sustainable Development: a Case Study Approach. World Development Vol.29 No.6
- Etzioni, E. (1996). Positive Aspects of Community and the Dangers of Fragmentation dalam Cynthia Hewitt de Alcántara. Social Futures, Global Visions . Oxford: Blackwell Publishers, Ltd. And UNRISD.
- Fitz-enz, Jac. 2000. The ROI of Human Capital.USA: Amacom
- Guest, D. 2007. Black pod: Diverse pathogens with a global impact on cocoaield. Phytopathology 97(12)Hal.1650-1653.

- Gray, Matear, S., Boshoff, Matheson, (2000), Developing a better model of Market orientation. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Kotler, Philip (2000). Prinsip –Prinsip Pemasaran Manajemen, Jakarta: Prenhalindo.
- Lengnick-Hall M.L. and Lengnick-Hall C.A. 2003. Human resource management in the knowledge economy, San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.
- Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). Human Resource Development. London: Kogan-Page Limited.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. Competence at Work, Models For Superior. Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Zeithaml et al. 1996. Measuring The Quality Of Relationship In Customer Service: An Empirical Study. European. Journal Of Marketing.

PERTEMUAN: KE 3

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Konsep Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan.

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Menjelaskan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Menjelaskan Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

IV. Materi Ajar

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Kecenderungan, Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan, dan 1. Kewajiban Baru MSDM
4. Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
 - Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
 - masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
 - Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
 - Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
 - Dosen memberi komentar
3. Kegiatan Akhir:
Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER
2. Bahan/Sumber Belajar:

Decenzo, D.A & Robbins, SR. (1999). Human resources management. Sixth edition. New York : John Wiley & Sons. Inc

- Dessler, Gary (2000): Human Resource Management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter F., (1983).Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta,
- Flippo, Edwin B., (1987), Personnel Management Jilid I dan II, Jakarta. Erlangga,.
- Harris, Michael. 2000. Human Resources Management 2nd Edition. The Dryden Press. USA.
- Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1997). Human Resources Management, 8th Edition, Chicago:Richard D, Irwin.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. Human Resource Management. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta:Salemba Empat.
- Rosabeth Kanter, Moss. 2013. "Three Things That Actually Motivate Employees". Harvard Business Review.
- Schuler, Randall S., Dowling, Peter J., Smart, John P., & Huber, Vandra L. 1992. Human Resource Management in Australia. Artannon-NSW: Harper Educational Publishers.
- Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, Human Resource and Personnel Management, 5thed., New York: McGraw-Hill,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:
 - Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Perencanaan SDM
2. Menjelaskan Komponen-komponen Perencanaan SDM
3. Menjelaskan Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Menjelaskan Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan S

IV. Materi Ajar

1. Konsep Perencanaan SDM
2. Komponen-komponen Perencanaan
3. Strategi, Proses dan Prosedur perencanaan SDM
4. Tantangan Kendala-kendala dalam Perencanaan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:
 - Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah
2. Kegiatan Inti :
 - Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Andrew E. Sikula (1981) Personnel Administration and. Human Resources Management, John. Wiley And Sons, Santa Barbara New. York,

Dale Yoder, (1981), Personnel Management and Industrial. Relation New Delhi: Prentice-Hall of India.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai, 2004, “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 5

REKRUITMEN CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Rekrutmen Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Rekrutmen Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Rekrutmen Calon Pegawai dan Alasannya
2. Menjelaskan Proses Rekrutmen
3. Menjelaskan Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Menjelaskan Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

IV. Materi Ajar

1. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan
2. Proses Rekrutmen
3. Perangkat/Kelengkapan dalam Rekrutmen Pegawai
4. Kendala-kendala dalam Rekrutmen Karyawan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin and Robert L Cardy. 2003. Managing Human Resource. Yogyakarta,: Pustaka Pelajar.

Handoko, T.Hani, 1987. Manajemen Personaliala Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE,

Nawawi. Hadari, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE,.

Umi Sukamti N, 1989, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: LPTL.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt = Nf}{10}$$

Keterangan:

Pt	= Portofolio	Tt	= Tes Tulis
Ps	= Proses	Nf	= Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 6

SELEKSI CALON PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Seleksi Calon Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Seleksi Calon Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Seleksi pegawai
2. Menjelaskan Proses Seleksi
3. Menjelaskan Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Menjelaskan Kendala-kendala Seleksi

IV. Materi Ajar

1. Konsep Seleksi pegawai
2. Proses Seleksi
3. Karakteristik Tes Dalam Seleksi
4. Kendala-kendala Seleksi

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

- AA.Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Andrew E. Sikula 1981 Personnel Administration and. Human Resources Management, John. Wixley And Sons, Santa Barbara New. York,
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Malayu S.P Hasibuan 2006 Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Marwansyah dan Mukaram. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Henry, Simamora, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga., Yogyakarta, STIE YPKN.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
Ps = Proses
Tt = Tes Tulis
Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 7

ORIENTASI, PENEMPATAN, PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Orientasi, Penempatan, Pegawai secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Orientasi, Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Menjelaskan Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Menjelaskan Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Menjelaskan prinsip-prinsip penempatan SDM

IV. Materi Ajar

1. Konsep Orientasi Pegawai/SDM
2. Materi Orientasi Pegawai/SDM
3. Konsep Penempatan Pegawai/SDM
4. Prinsip-prinsip penempatan SDM

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

B. Suwatno, 2003. Azas-Azas Sumber Daya Manusia. Bandung: UPI Press.

Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga

Simamora, Henry, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan 3, STIE, YKPN, Yogyakarta.

Schuler, R.S. & Jackson, 2006, Human Resource management, International perspective, Mason: Thomson South-Western

Suwatno, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan. Bisnis, Bandung.. Alfabeta.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 8

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pengembangan Karir secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pengembangan Karir

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Menjelaskan Konsep Pengembangan Karir
3. Menjelaskan Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Menjelaskan Bimbingan Karier Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Karir dan Pengembangan Karir
2. Konsep Pengembangan Karir
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
4. Bimbingan Karier Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

ABKIN. (2008). Penegasan Profesi Bimbingan dan Konseling. Bandung: ABKIN.

- Bambang Wahyudi. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sulita.
- Baron, R. A. & Byrne, D. (2005). Psikologi sosial (10th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Bernardin and Russel, 1993. Human Resource Management. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall
- Black, James A. dan Champion, Dean J. 1989. Metode dan Masalah Penelitian Sosial. Bandung: PT Refika
- Dessler, Gary (2000): Human Resource Management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Flippo E.B. (1987). Manajemen Personalia. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.Hani, (1987). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,
- Mathis, R.L. 2002. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Malayu S.P Hasibuan (2006) Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Marsudi, L. 2003. Psikologi Pendidikan dan Bimbingan. Malang: UNM Press.
- Mondy, W. R dan Robert M. Noe. (1993). Human Resources Management. Allyn & Bacon.
- Moekijat, (1998). Analisis Jabatan. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, Henry (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.
- Walker, J.W. (1990) Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's". Human Resource Planning. Vol. 11: 125-132.
- Winkel. 2005. Psikologi Pengajaran, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.
- Tohirin,. 2007. Bimbingan dan Konseling di Sekolah dan Madrasah. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Yusuf, Syamsu. dan Nurihsan, Juntika. (2005). Landasan Bimbingan dan Konseling. Bandung: Rosda Karya

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:
 - Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
- Ps = Proses
- Tt = Tes Tulis
- Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 9

PENILAIAN PRESTASI KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Penilaian Prestasi Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Penilaian Prestasi Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Menjelaskan Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Menjelaskan Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Menjelaskan Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja
2. Metode dan Teknik Penilaian Prestasi Kerja Perusahaan
3. Penilaian Prestasi Kerja PNS
4. Masalah yang Dihadapi dalam Penilaian

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

As'ud, M., 1995. Psikologi Industri . Yogyakarta: Liberty.

Hasibuan, H. Malayu S. P. 200). Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

Handoko, T.Hani, 1987. Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Husna Suad & Heiddjrachman 1997. Manajemen Personalia. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan. Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Surat Edaran Kepala BKN No. 02/SE/1980 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 10

PEMBERIAN KONPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemberian Kompensasi secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemberian Kompensasi

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Menjelaskan Proses Penentuan Kompensasi
3. Menjelaskan Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan
2. Proses Penentuan Kompensasi
3. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Kompensasi dan Promosi jabatan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition, 8th Ed.* Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Gitosudarmo Indiryo dan I Nyoman Sudita (1995), *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan. Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada,

Handoko, T.Hani, (1987). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta,

Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi. Aksara, Jakarta.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bangian Penerbitan Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN.

Susilo, Martoyo, (1990) *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Jakarta: BPFE,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 11

KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIFITAS KARYAWAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kesejahteraan dan Produktifitas Karyawan

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Menjelaskan Produktifitas Pegawai
3. Menjelaskan Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Menjelaskan Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

IV. Materi Ajar

1. Hakikat Kesejahteraan Karyawan
2. Produktifitas Pegawai
3. Pengukuran Prosedur dan Proses Promosi Jabatan
4. Hubungan Biaya Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti:

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito 1996 “Manajemen Sumber Daya Manusia” Jakarta: Graha Indonesia.

Gary Dessler 1988. Manajemen Sumber Daya Manusia”, Jilid I. Jakarta : PT. Indeks.

Gaspersz . 2000. Manajemen Produktivitas Total. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia

George J. Washin 1997. Administrasi Kepegawaian Tej. (Slamet Saksono. Terjemahan) Jakarta : PT. Indeks.

M Sinungan 2001. “Produktivitas Apa dan Bagaimana” Jakarta: Bumi Aksara

Malayu S.P Hasibuan 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia . Manajemen Sumber Daya Manusia

Marihot T. Efendi 2002. William B. Werther dan Keith Davis (2000. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Simamora, Henry, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia , Yogyakarta; STIE. YKPN..

Schuler 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21”, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Soedarmayanti, 1996. Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

T. Hani Handoko (2001. Manajemen Personil. Yogyakarta: BFE

William B. Werther dan Keith Davis (2000 “*Personnel Management and Human Resources*”, Tokyo: Mc

Graw Hill. Kogakusha Ltd,

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 12

KEPUASAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Kepuasan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Kepuasan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Kepuasan Kerja
2. Menjelaskan Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Menjelaskan Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Menjelaskan Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

IV. Materi Ajar

1. Konsep Kepuasan Kerja
2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja
3. Pengukuran Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Alex S. Nitisemito, 1996. Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia, Gholia. Indonesia, Jakarta.

Allen & Meyer. 1997. Commitment In The Workplace (Theory, Research and. Application). London: Sage Publication

Anoraga. 1992. Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.

Arthur A., Strickland III, A.J, and Gamble, E.J, 2005, Strategic. Management Concept and Cases, Singapore: McGraw Hill,

As'ad, Moh. (1991) Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikotogi Industri, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty, Azuar Juliandi, Irfan dan Saprinan Manurung. 2014. Metode Penelitian Bisnis. Medan: UMSU Press.

Berry, Lilly M. 1998. Psychology at Work: An Introduction to Industrial and. Organizational Psychology. Second Edition. Singapore: McGraw Hill.

Casio, F., Wayne. 1990. Managing Human Resource. New York: Mc Graw Hill.

Eni Cahyani, Dian Septianti, 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Di Sumatera Selatan. Jurnal Adminika 1. (1), Januari – Juni 2015,.

Getzels & Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. Chicago: The University of Chicago Press.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). Behavior in Organization, 8th Edition. New. Jersey : Pearson Education.

Locke, E.A, 1969, "The Natural and Causes of Job Satisfaction", Handbook of. Industrial and Arganizational Psychology", Chicago:Rand Mc Nally,

Lumsden, G; Lumsden, D & Wiethoff, C. 2009. Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership. Canada: Nelson Education Ltd.

Moekijat , (1998). Analisis Jabatan. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Munandar, A, S., Sjabadhyni, B., Wutun, R, P., 2004. Peran Budaya Organisasi dalam peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Jakarta: Bagian Psikologi Industri&Organisasi, Fakultas Psikologi UI.

Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta Gramedia Pustaka.

Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan, (2002), Manajemen Personalia, Edisi. Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE,

Robbins, Stephen P. (1993). Perilaku organisasi.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.

Tarwaka, Solichul HA, Bakri dan Lilik Sudiajeng. 2004. Ergonomi Untuk. Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Produktivitas. Surakarta: UNIBA.

Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Jakarta: Penerbi: Rineka Cipta

William B. Werther, Jr., Keith Davis, 1993, Human Resource and. Personnel Management, 4th edition, Singapore: Mc Graw – Hill.

Yulianti, S. R., 2005 Hubungan antara Dukungan Sosial dan Minat Berwiraswasta dengan Kecenderungan Post Power Syndrome pada Purnawirawan TNI dan POLRI. Skripsi (tidak diterbitkan) Surakarta : Fakultas Psikologi UMS.

Yuwono I, dkk. 2005. Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya: Fakultas. Psikologi UNAIR.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:

- Hasil diskusi
- Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- Tes tertulis

2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5 Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 13

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang Pemutusan Hubungan Kerja secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan tentang Pemutusan Hubungan Kerja

III. Indikator:

Setelah mengikuti materi kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Menjelaskan Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Menjelaskan Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun
4. Menjelaskan Pensiun

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
2. Dasar dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja
3. Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja
4. Pensiun

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Sitasi/Diskusi/inkuiri

VI. Tahap Pembelajaran:

1. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

2. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

3. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

1. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD-POSTER

2. Bahan/Sumber Belajar:

Aiken, L. R. (1982). *Later Life* 2 nd edition. New York: CBS College Publishing.

Casio, W.F. & E.M. Awad (1995). *“Understanding and Evaluating Qualitative Research”*. Journal of Marriage and

Flippo, Edwin B. (2011), *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gelora Askara Pratma,

Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2007). Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Hurlock, Elizabeth B. (2007). Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan edisi kelima. (alih Bahasa: Dra. Istiwidayanti &. Soedjarwo). Jakarta: PT Erlangga.
- ILO. 2012. Kompilasi Konvensi& rekomendasi ILO di indonesia. Jakarta: Organisasi Perburuhan Internasional, n.d. perlindungan upah. Jakarta: SDMP Perburuhan Internasional..
- Jacob, H.H., Ed. (1989). Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation. Alexandria, V.A.: ASCD.
- Longhurst, B. Smith, G., Bagnall, dkk. 2008. Introducing Cultural Studies 2 nd Edition. Inggris: PEARSON Longman.
- Manulang, Sendjun H. 1988. Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Manullang. M. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Reker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an individual process: Towards a theory of personal meaning. In J. E. Birren and V. L. Bengston (Eds.), Emergent theories of aging(pp. 214-246). New York, NY: Springer Publishing Co.
- Robbins, Stephen P. (1993). Perilaku organisasi.(Alexander Sindoro, Trans.) Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Turner, J.S. and Helms, D.B. (1987). Life span development (3rd Ed). New York: Holt Penehart And Winston.
- Robbin, Stephen P., 1984, Organizational Behavior, New. Jersey: Prentice Hall,
- Tutus, Moh. Agus, (1995) Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia, Pustaka Utama,
- Kepmenaker No. Kep. 150/Men./2000 tentang Penyelesaian PHK dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian.
- Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja.

VIII. Penilaian:

1. Teknik dan instrumen penilaian:
 - Hasil diskusi
 - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - Tes tertulis
2. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

Mengetahui/setujui:
 Ketua Prodi MPI,

Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.
 NIP: 195603071982031006

Bandung, 06 Maret 2020
 Dosen Pengampu

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
 NIP: 19610421198021001

KONTRA K PERKULIAHAN

Pertemuan ke-		Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/020	Pengenalan, RPS, Kontrak Mata Kuliah (1)	C/D/T
2		Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
3.	13/03/020	Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	C/D/T&Ass Mak.klpk
4	20/03/020	Perencanaan SDM	Diskusi Kelompok-1
5	27/03/020	Rekrutmen & Seleksi Calon Pegawai	Diskusi Kelompok-2
6	03/04/020	Orientasi dan Penempatan Pegawai	Diskusi Kelompok-3
	10/04/020	Libur Wafat Isa Al-Masih	
7	17/04/020	Diklat dan Pengembangan Karir Pegawai	Diskusi Kelompok-4
8	24/04/020	Ujian Tengah Semester (Poster Mini Riset)	Tulis/expose MR
	01/05/020	Libur Hari Buruh Nasional	
9	08/05/020	Penilaian Prestasi Kerja	Diskusi Kelompok-5
10	15/05/020	Kompensasi dan Promosi Jabatan	Diskusi Kelompok-6
	21-27/05/020	Libur Kenaikan Isa Al-Masih & Cuti HR Iedul Fitri	
11	05/06/020	Kesejahteraan dan Produktifitas Pegawai	Diskusi Kelompok-7
14	17/05/019	Ujian Akhir Semester (Poster Jurnal)	Tulis/expose Jurnal

Catatan:

Cuti bersama Hari Raya Iedul Fitri tgl 22 sd. 27 Mei 2020

KERANGKA KERJA MANAJEMEN TUGAS

(bahan tugas terstruktur dan mandiri)

SK/KD

TTS/Kelompok

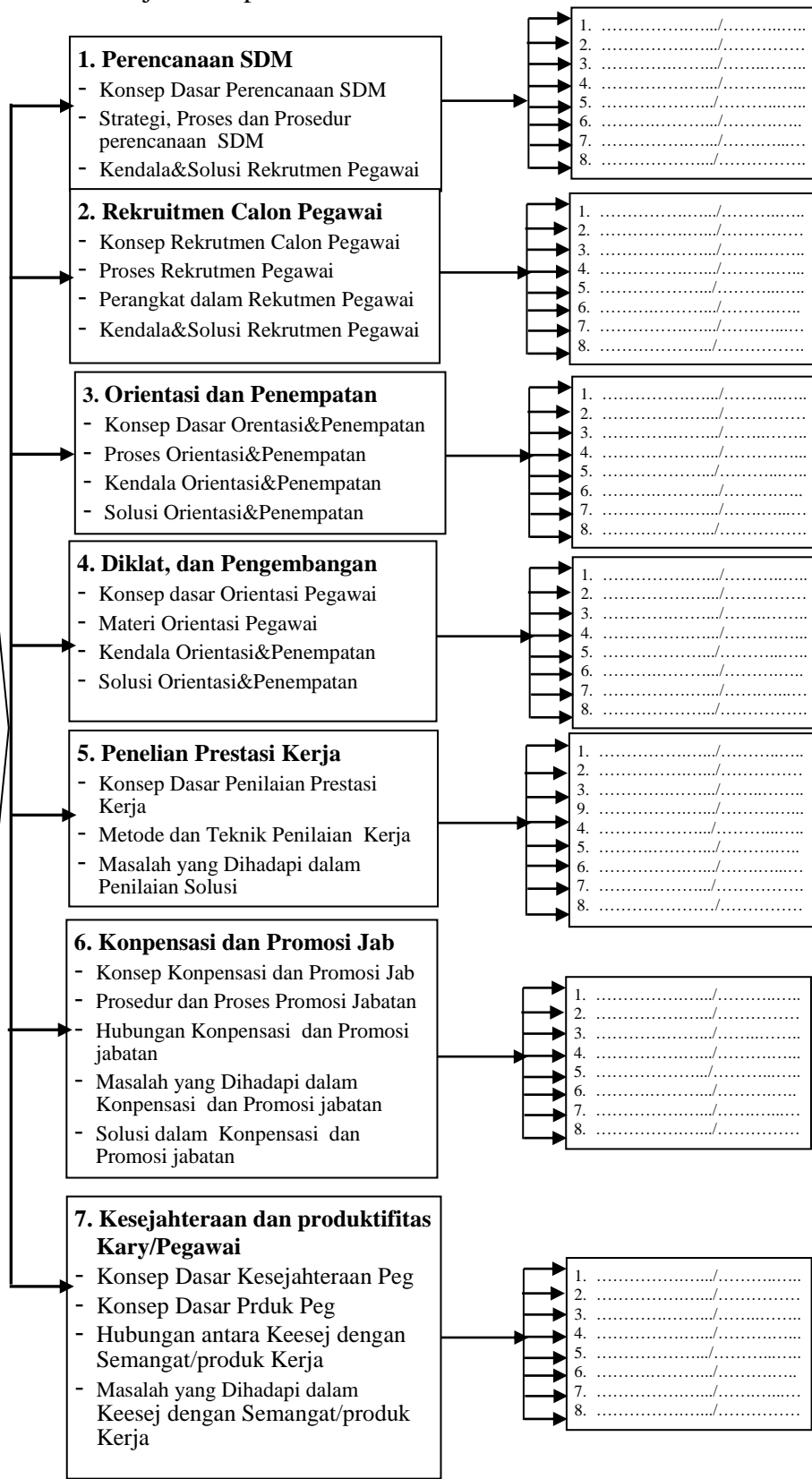
Kerja kelompok 1-8

MANDIRI

Jurnal

MANAJEMEN
SDM

Mahasiswa memiliki sikap pengetahuan, keterampilan, dan keahlian, serta mampu menyelesaikan masalah manajemen SDM.



I. TUGAS TER STRUKTUR/KELOMPOK

SISTIMATIKA PENULISAN PAER

Bahan Diskusi Tugas Terstruktur (TT)

Sampul Depan (standar)

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

B. Rumusan Masalah

C. Maksud dan Tujuan

BAB II PEMBAHASAN

Bagi SUB Judul Tunggal*)

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F. dst.....

Bagi SUB Judul Jamak*)

- A.
 - 1.
 - 2.
 - 3. dst.....
- B.
 - 1.
 - 2.
 - 3. dst.....
- C.
 - 1.
 - 2.
 - 3. dst.....

*) Sub Pokok bahasan: lihat point IV, pada Rencana Mutu Pembelajaran (RPM)

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

B. Saran

Daftar Pustaka

Cara Penulisan:

Aswab Mahasin, 2015. Masyarakat Madani dan Lawan-lawannya: Sebuah Mukadimah”, *Pengantar untuk Ernest Gellner, Membangun Masyarakat Sipil Prasyarat Menuju Kebebasan*, Terjemahan Ilyas Hasan, Bandung, Mizan.

Bagir Manan, 2016. Hubungan Antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,

Cogan, John J. and Ray Derricott. 2018. Citizenship Education For the 21 st Century: Setting the Context .London: Kogan Page

Din Syamsuddin, 2019. Etika Agama dalam membangun Masyarakat Madani, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Takizudin E, 2015. ”Kebijakan pendidikan Inklusif” Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (JAMP), Vol 2. No.1 (Jannuari 2015): 51-77

Uswatun Hasanah, 2016. ”Implentasi Kebijakan Biaya Operasional Sekolah/Madrasah” Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 5. No.2 (Juli 2016): 131-143

Zaki Nurzaman M, 2017. ”Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Perguruan Tinggi” Jurnal Wawan Pendidikan, Vol 5. No.2 (Mei, 2017): 135-149.

Catatan:

Setiap Makalah Kelompok menggunakan Referen, minimal 3 referen (1 Referen Buku dan 2 refereen Jurnal) dalam liama tahun terakhir (2015-2020).

Bahan Presentasi; Poster

Memuat:

- Judul
- Penulis kelompok
- Pendahuluan (Lbm-rmms-tpmbs)
- Pembahasan (seaui tema)
- Kesimpulan
- Referen

Laporan Diskusi Kelompok: Fortopolio kelompok

CONTOH

NOTULEN/LAPORAN HASIL DISKUSI KELOMPOK

Tema: Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia. Berbagai hal dapat diakses dengan mudahnya oleh siapapun dan dimanapun. Tak terkecuali bagi para pelajar. Di era ini tentu saja hal yang wajar apabila guru menugaskan para siswanya untuk belajar, mengerjakan PR maupun membuat makalah melalui internet. Lalu tugas para murid untuk mencari dan menggali informasi selengkap mungkin. Salah satunya yaitu melalui mesin pencari Google. Keberadaan mesin pencari seperti ini memang memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak kita sadari.

Segala informasi yang kita inginkan dapat kita cari hanya dengan mengisikan kata kunci di dalam kolom search Google dan langsung menampilkan banyak informasi dari berbagai macam website yang kita butuhkan. Sehingga cara seperti ini dianggap lebih efektif dan efisien serta mampu mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah. Namun sebagai pelajar alangkah baiknya apabila menggunakannya secara bijak. Tidak hanya meng-copy paste tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan kita dalam mencermati isi bacaan.

Intinya berbagai dampak dari pengaruh Google dalam dunia pendidikan masa kini harus dapat disikapi dengan arif dan bijak agar pelajar di masa kini dan masa mendatang dapat mengeluarkan segala bentuk pikirannya dalam mengerjakan tugas - tugas yang diberikan oleh guru maupun dosen serta tidak hanya selalu tergantung pada mesin pencari jawaban seperti Google.

NOTULEN DISKUSI

Pengaruh Mesin Pencari Google Bagi Pelajar

Tema : Pengaruh Internet

Tempat diskusi : Ruang Kuliah I.03. Teknik Informatika
Waktu diskusi : 11 Feb 2019 pukul 11.00
Moderator : Sheilla Novianti
Pembicara : Ghozali Anatola
Notulis : Indri Mega Sari
Jumlah peserta : 21orang (daftar hadir terlampir)

Pokok – Pokok/Isi Materi :

- Internet merupakan salah satu dari perkembangan media massa yang memberikan pengaruh sangat luas dalam kehidupan manusia.
- Google dianggap lebih efektif dan efisien karena menyediakan berbagai macam informasi.
- Keberadaan mesin pencari Google memberikan manfaat yang besar dalam dunia pendidikan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan metode yang demikian juga menimbulkan dampak negatif yang tidak disadari.

Pokok – Pokok Isi Tanggapan:

Pertanyaan : Apa dampak positif Google ?

Jawab: Dampak positifnya adalah kita dapat mencari segala informasi yang kita butuhkan dan juga dapat mencari hal – hal yang dulunya dianggap sulit untuk ditemukan jawabannya menjadi hal yang mudah.

Pertanyaan :

Apa dampak negatif Google ?

Jawab: Pelajar menjadi malas untuk membaca buku, mengurangi kemampuan Pelajar dalam menulis dan membaca, serta menginginkan segala sesuatunya tersedia tanpa bersusah payah.

Tanggapan:

Google memang memiliki dampak yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Selain memudahkan dalam proses kegiatan belajar mengajar, dari Google kita juga dapat mengetahui perkembangan zaman secara up to date. Akan tetapi Google juga memiliki dampak negatif yang dapat disalah gunakan oleh berbagai pihak. Untuk itu kita harus pandai – pandai menyikapi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan informasi di zaman modern ini.

Kesimpulan:

Sebagai pelajar alangkah bijaknya jika kita tidak memanfaatkannya secara membabi buta hanya meng-copy paste informasi dari Google tanpa mengerti dan memahami isinya. Kita masih dapat mencari informasi – informasi tersebut melalui buku – buku pelajaran yang kita miliki dan tanpa kita sadari dapat meningkatkan kemampuan dan kemauan kita dalam membaca.

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :.....

Kompetensi Dasar :.....

Indikator/Sub. KD :

.....

Kelompok:...../Kelas/...../Jur.Semester..... Th.
 Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Pendahuluan: LBM/Perumusan masalah/Pembahasan				
2	Kajian teori				
3	Pemecahan masalah				
4	Sistematika pembahasan				
5	Bahasa dan etika penulisan Ilmiah				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat tepat
- 2 = Tepat
- 3 = Kurang tepat
- 4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

2. Presentasi dan Diskusi

Hari/Tgl.

...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Penyampaian ide pokok makalah (presentasi)				
2	Penguasaan materi				
3	Penggunaan media				
4	Menjawab pertanyaan				
5	Kerja sama kelompok dan etika diskusi				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat baik
- 2 = Baik
- 3 = Kurang baik
- 4 = Tidak baik

$$N3 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,
Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM
NIP. 196104211986021001

PENILAIAN:

NIM. Nama..... Jur/Kls/Sm/TA:...../...../.....

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Sistematika penulisan				
2	Isi Kajian				
3	Menyimpulkan				
4	Kritik				
5	Saran				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat tepat
- 2 = Tepat
- 3 = Kurang tepat
- 4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,
Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM
NIP. 196104211986021001

PANDUAN UJIAN SEMESTER

MATA KULIAH MANAJEMEN SDM PENDIDIKAN

I. UJIAN TENGAH SEMESTER

LAPORAN RISET MINI STUDI KASUS

Sampul

Judul : sesuai RPS dan Kelompok

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi atau menyajikan:

- A. Latar belakang masalah
- B. Perumusan masalah,
- C. Tujuan dan kegunaan Penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini berisi atau menyajikan, sejumlah teori, konsep, peraturan yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Jenis dan Pendekatan Peneliti
- B. Data dan Sumber Data
- C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
- B. Temuan Penelitian; Paparan mengenai data dan temuan data yang diperoleh dalam penelitian.
- C. Analisis/pembahasan Hasil penelitian
 - 1. Aspek Teoritis
 - 2. Aspek Empiris
 - 3. Aspek Implikasi (Hasil).

BAB V PENUTUP

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi/saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- 1) Poster
- 2) Log Book Penelitian
- 3) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
Keterangan:
- 4) Topik harus sesuai dengan tema (orientasi Madrasah)
- 5) Cakupan dan setting dapat mengambil yang kecil tetapi dibahas secara mendalam;
- 6) Laporan terdiri dari 15-20 halaman A-4, ketikan 1,5 spasi; Times New Roman
- 7) Keterangan telah melakukan studi/observasi dari pimpinan lembaga
- 8) Laporan diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Nopember 2018). Sudah dalam bentuk Bundel

II. UJIAN AKHIR SEMESTER

JUDUL DITULIS DENGAN HURUF KAPITAL MAKSIMAL 12 KATA (Jelas dan mencerminkan isi (antara 5 s.d 12 kata) **Times New Roman 14, Tebal**)

Nama Penulis 1 (Times New Roman 12, Tebal, tanpa gelar)

Contoh :

Miftahur Rohman

STIT Bustanul Ulum Lampung Tengah, Lampung, Indonesia

miftahur.rohmaan@gmail.com

Abstract (Times New Roman 12, ditebalkan)

Abstract is written concisely and factually, includes the purpose of research, the method of research, the result and conclusion of research. Abstract is written in English and Indonesian language, in account between 150 – 200 words in one paragraph, font Times New Roman 12, **khusus inggris dicetak miring**, (kanan kiri menjorok 1 cm).

Keywords: Word 1; word 2; word 3; word 4; word 5.(antara 3 sampai 5 kata)

Abstrak (Times New Roman 12, ditebalkan)

Abstrak ditulis secara ringkas dan faktual, meliputi tujuan penelitian, metode penelitian, hasil dan simpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, panjang abstrak berkisar antara 150 - 200 kata dalam satu paragraf, huruf Times New Roman 12 (kanan kiri menjorok 1 cm).

Kata Kunci: Kata 1; kata 2; kata 3; kata 4; kata 5.(antara 3 sampai 5 kata)

Pendahuluan (Times New Roman 12, Kapital dan ditebalkan)

Pendahuluan ditulis huruf besar, jarak 1 spasi. Isi pendahuluan hendaknya mengandung latar belakang masalah; hipotesis (bila ada), tujuan dan metode penelitian; umumnya artikel tidak terlalu ekstensif, sekitar 2 halaman 1 spasi; pendahuluan mengacu pada beberapa pustaka yang menjadi landasan teori atau alasan penelitian. (Times New Roman 12, 1,5 spasi)

Pembahasan (Times New Roman 12, ditebalkan)

Pembahasan ditulis huruf besar pada awalnya, jarak 1 spasi dan ditebalkan. Sajian dalam pembahasan ditulis secara sistematis, hanya hasil data/informasi yang terkait dengan tujuan penelitian; sederhanakan tabel dan menggunakan tabel terbuka, dan gambar peta lebih difokuskan pada objek yang diteliti serta jangan terlalu besar ukuran filenya (diupayakan dalam format JPG); tabel dan gambar diberi nomor urut. Contoh penulisan tabel:

Tabel 3. Susunan Struktur Kurikulum Prodi PAI

No	Kelompok Mata Kuliah
1.	Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK)
2.	Matakuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK)
3.	Matakuliah Keahlian Berkarya (MKB)
4.	Matakuliah Perilaku Berkarya (MPB)
5.	Matakuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB)

Sumber: Said, 2005.

Penggunaan sub judul dalam pembahasan sesuai dengan keperluan pembahasan. Contoh:

1. Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)

a. Sub Bab 1(Times New Roman 12, ditebalkan)

1) Sub-sub Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)

2) Sub-sub Bab (Times New Roman 12, ditebalkan)

a) Sub-sub bab (Times New Roman 12, ditebalkan)

b) Sub-sub bab (Times New Roman 12, ditebalkan)

Teknik pengutipan sumber rujukan menggunakan bodynote/midle note dengan mengikuti penulisan sebagai berikut: Said, Nur. Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia (Yogyakarta: Pilar Media, 2005) hlm 21; **ditulis1** (Said, 2005: 21)

Simpulan (Times New Roman 12, ditebalkan)

Simpulan merupakan intisari dari pembahasan dan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dengan bentuk diskriptif.

DAFTAR PUSTAKA

(Times New Roman 12, ditebalkan)

Teknik penulisan daftar pustaka, menggunakan sistem sitasi APA, font Times New Roman 12. Lihat contoh berikut (selengkapnya bisa dilihat pada ketentuan teknis penulisan daftar pustaka):

Buku:

Said, Nur. 2005. Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia. Yogyakarta: Pilar Media.

Rahman, Fazlur. 1985. Islam dan Moderrnity: An Intellectual Transformation. Chicago: Chicago University.

Jurnal:

Dhofier, Zamakhsyari. 2002. Sekolah al-Qur'an dan Pendidikan Islam di Indonesia. Jurnal *Ulumul Qur'an*, Vol. III, No. 4: 20-35.

Wawancara

Susanti, Rini Dwi (Kaprodi), wawancara oleh Puspo Nugroho. Sekolah Tinggi Agama Negeri Islam Kudus. Tanggal 29 April 2016.

Catatan:

- Jurnal diserahkan pada saat ujian tengah semester. (selambat-lambatnya tanggal 22 Juni 2019). Sudah dalam bentuk Jurnal. Sejumlah mahasiswa (sesuaia absen).
- Silahkan Kelas berinisiatif membuat Jurnal

Standar

Jurnal ITIBAR Kopertais Wilayah II Jabar Banten

<https://ojs.kopertais02.or.id/index.php/itibar/issue/archive>

1 Said, Nur. 2005. Perempuan dalam Himpitan Teologi dan HAM di Indonesia. Yogyakarta: Pilar Media, 21.

PORTOPOLIO

I. PORTOPOLIO INDIVIDU

Uraian	Cekclist
1. Catatan/Rekaman Kuliah	
2. Riset Mini	
3. Jurnal	
4. Poster	
5. RPS	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>	<p><u>CATATAN KULIAH</u></p> <p>Hari/Tgl :</p> <p>Materi Kuliah:</p> <p>Metode :</p> <p>Oleh :</p> <p>Ringkasan Materi :</p> <p>.. Bdg,</p> <p>ttd. ttd. Dosen, Mhs</p>	<p><u>UAS</u> Logo Judul</p> <p>.....</p> <p>Di.....</p> <p>Nama Mhs..... NIM..... SMT/Kelas.....</p> <p>Prodi..... Fak..... UIN..... TH.....</p>
--	--	--

II. PORTOPOLIO KELOMPOK

Uraian	Cekclist
1. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
2. Notula Diskusi	
3. Makalah yang didiskusikan...mak ke....	
4. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok 1. 2 dst Diskusi	
5. Makalah Sebelum didiskusikan...mak Rev ke....sd. ...ke.....	

<p>Logo PORTO POLIO MATA KULIAH</p> <p>.....</p> <p>Kelompok:..... SMT/Kelas.....</p> <p>Nama Mhs...../NIM... Nama Mhs...../NIM...</p> <p>Nama Prodi..... Pps..... UIN..... TH.....</p>
--



PORTOFOLIO INDIVIDU

MATA KULIAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM



Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057



Sinta Fitriani

2190060059

Semester 2 Kelas Karyawan B

PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UIN SUNAN GUNUNG DJATI

BANDUNG

2020

Uraian ISI Fail PORTOFOLIO (PP)	Cekc
1. Makalah Final Hasil Perbaikan Diskusi Webinar Tgl..... (dilengkapi dengan Poster yang di sampaikan pada waktu diskusi web tgl....)	√
2. Notula Diskusi/berita acara Diskusi Webinar Tgl..... Dilengkapi dengan lembar masukan dari 7 kelompok (klp. 1-2-3-4-5-6-7-8) Yang dibacakan/disampaikan pada Diskusi Webinar Tgl.....	√
3. Dokumen kelengkapan kegiatan/kebijakan Diskusi klp webinar (inf diskusi, inf jadwal undangan diskusi; dok admistrasi dan poto proses pelaksanaan diskusi dan sejenisnya. Koresepondensi sesuaikan dg tanggal informasi itu dibuat/diterima.	√
4. Makalah yang didiskusikan maksudnya adalah makalah yang dikirim ke kelompok lain untuk direvisi/koreksi berati dokumen dalam PP ini yaitu dokunen kerja kelompok (1,2,3,4,5,6,7, 8) pada makalah anda yang dikirim dari:	√
1.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
2.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
3.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
4.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
5.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
6.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
7.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
8.Kelompok 1 tgl..... (bukti kerja koreksi online/inset coment) dilengkapi Berita acara yang di ttd oleh anggota kelompok mereka	√
5. Makalah Hasil Revisi/Masukan Dosen (makalah yg dibagikan kpd kelompok lain)	√
6. Makalah Revisi/Masukan dosen (bukti frf dosen... tgl...)	√
7. Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd. ...ke.....	√
8. RPS/RPM lengkap	√

MAKALAH FINAL HASIL
PERBAIKAN DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen
Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Oleh :

Kelompok 6

Rizal Musytasyfa Ibnu Rosyid

2190060057

Sinta Fitriani

2190060059



**PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2020**

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena kemudahan yang diberikan kepada kami dalam menyelesaikan makalah ini sehingga tepat waktu. Kami tidak dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik tanpa adanya pertolongan dari-Nya. Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan melimpah karena syafa'atnya telah kita nanti nantikan di akhirat.

Atas limpahan sehat pikiran serta fisik dan nikmat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur kepada-Nya sehingga dapat menyelesaikan makalah tugas akhir dengan judul "Pemberian Kompensasi dan Promosi Jabatan" ini dengan tepat waktu.

Akhir kata, penulis sadar bahwa makalah ini banyak sekali kesalahan dan kekurangan serta didalamnya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca terkait makalah ini. Dengan begitu kedepannya makalah ini dapat menjadi lebih baik lagi. Penulis juga memohon maaf sebesar besarnya jika makalah ini memiliki banyak kesalahan didalamnya.

Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak A. Rusdiana selaku Dosen yang membimbing dan semua pihak karena telah membantu menyelesaikan penulisan makalah ini. Semoga makalah ini bisa bermanfaat untuk kita semua. Terima kasih.

Bandung, 12 Maret 2020

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	3
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Maksud dan Tujuan	4
BAB II	
PEMBAHASAN	
A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan	5
B. Proses Penentuan Kompensasi.....	7
C. Prosedur dan Proses promosi Jabatan	8
D. Kompensasi dan Promosi Jabatan.....	10
BAB III	
PENUTUP	
A. Kesimpulan	15
B. Saran	15
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang semakin berpengaruh dalam setiap aspek. Pembangunan nasional yang dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang termasuk dalam bidang pendidikan memerlukan tenaga kerja yang handal.

Agar bisa menjaga keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki termaksud didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila pengelolannya dilakukan secara efektif dan efisien. Dan dalam hal ini aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Hal ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Dari pernyataan ini dapat dikatakan bahwa titik tumpu keberhasilan sebuah perusahaan terletak pada kecakapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkerja pada perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain memandang kinerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan

adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin, sehingga menciptakan suatu kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.¹

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam makalah ini antara lain: ²

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

C. Maksud dan Tujuan

Makalah ini memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut:³

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

¹ Yakup, "Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 2:1 (Mei 2016), 96.

² A.Rusdiana, Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia, (Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati: 2020), 19.

³ A.Rusdiana, Rencana Pembelajaran, 19

BAB II

PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Kompensasi dan Promosi Jabatan

1. Kompensasi

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan sumber daya, baik sumberdaya modal, material, mesin, ataupun karyawan (manusia). Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat tenaga dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kompensasi sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhannya. Pada hakikatnya kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.⁴

Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.⁵ Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang.

Kompensasi termasuk kedalam imbalan ekstrinsik, ada tiga wujud kompensasi, yaitu :⁶ 1) kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan sebagainya, 2) kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar

⁴ Tinneke Evie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, November 2017),72.

⁵ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: EF Press Digimedia, Juli 2014),92.

⁶ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jom FISIP*, 4:2 (Oktober 2017), 7.

dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya, 3) kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya, Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tapi juga dalam bentuk tunjangan dan penghargaan.

2. Tujuan Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :⁷

- a. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
 - b. Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
 - e. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.
 - f. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 - g. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan

⁷ Tinneke Evie, Manajemen Sumber, 73.

undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi atau perusahaan sering disebut sebagai promosi. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Dengan adanya promosi karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, promosi juga akan mendorong penarikan pelamar.

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu:⁸ (a) kecakapan kerja dan (b) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja (*"merit"*) untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

. Azas-azas promosi jabatan yang harus diperhatikan menurut Hasibuan, yaitu:⁹

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zipatama Publisier, April 2018), 194.

⁹ Michael Een, " Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat", *eJournal Pemerintahan Integratif*, 3:1 (2015), 216.

b. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau like and dislike.

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada. Karena promosi karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/pegawai.

4. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah sebagai berikut :¹⁰

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
- e. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
- g. Mempermudah recruitment
- h. Memperbaiki status karyawan

5. Jenis-jenis Promosi

Adapun jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:¹¹

- a. Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.

¹⁰ Priyono dan Marnis, Manajemen Sumber, 197.

¹¹ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 6.

- b. Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
- d. Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

B. Proses Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tidak hanya berdasarkan pada keinginan manajer, namun ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: ¹²

1. Survey, dapat dilakukan dengan tiga langkah. Pertama, pengusaha dapat memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur (benchmark). Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka. Ketiga, survey juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai tunjangan karyawan
2. Evaluasi pekerjaan, adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan ini memiliki beberapa metode. Metode yang ada dalam teori adalah klasifikasi pekerjaan, metode poin, dan perbandingan faktor.
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara. Tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode evaluasi menggunakan metode klasifikasi pekerjaan maka, tingkatan pembayarannya terdiri dari beberapa metode yang jatuh ke dalam sebuah kisaran metode klasifikasi tersebut
4. Memberi harga setiap tingkat pembayaran, hal tersebut digambar dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah ini bertujuan untuk memperlihatkan

¹² Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, "Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mngement di PT United Tractors Jakarta" Jurnal Mahasiswa Bina Insani, 1:2 (Februari 2017), 238

hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh salah satu metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkatan pembayaran

5. Memperbaiki kisaran pembayaran, Memperbaiki taraf pembayaran dapat dilakukan dengan cara mengembangkan kisaran pembayaran. Kisaran pembayaran adalah serangkaian langkah atau level di dalam sebuah tingkatan pembayaran, biasanya berdasarkan pada tahun pelayanan.

Selain itu, penentuan kompensasi juga terpengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ¹³

1. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan, untuk membayar pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (ability to pay).
3. Kesiediaan, untuk membayar kesediaan untuk membayar akan (willingness to pay) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
4. Permintaan, tenaga kerja banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
5. Organisasi, karyawan dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan, dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

C. Prosedur dan Proses Promosi Jabatan

1. Syarat-syarat Promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:¹⁴

- a. Disiplin Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin

¹³ Sudarmin Manik, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi", Al Mashaf, 1:2 (Juli 2016), 235.

¹⁴ Novita Yendri Herman dan Suryalena, "Pengaruh Promosi, 7.

karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

- b. Prestasi Kerja Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- c. Kecakapan Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- d. Pendidikan Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Menurut Siagian, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:¹⁵

- a. Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

- b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.

¹⁵ Jekson Simion D. Animun, dkk., "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", Jurnal EMBA, 5:3 (September, 2017), 3.101-3102.

- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

2. Prosedur Promosi

Prosedur Promosi yang biasa dianut perusahaan adalah :¹⁶

- a. Promosi dari dalam perusahaan. Hampir suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan yang umum dan membudaya.
- b. Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan.
- c. Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai ujian psikologis.

D. Hubungan Kompensasi dan Promosi Jabatan

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan jika ditinjau dari pengertian kompensasi dan promosi jabatan ialah jika kompensasi diartikan oleh Sutrisno merupakan semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Sutoyo ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan promosi jabatan menurut Fahmi adalah suatu kenaikan pada posisi yang lebih tinggi atau pemberian penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa kenaikan jabatan.¹⁷

Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

¹⁶ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber*, 198.

¹⁷ Sri Langgang Ratnasari, "Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan", *Journal of Business Administration*, 3:2 (September 2019), 221.

Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah:¹⁸

1. Menjalankan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan.

Kompensasi dan promosi jabatan merupakan pelaksanaan atas peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh hukum undang-undang ketenagakerjaan dan industry, maupun peraturan internal perusahaan yang menjalankan system kompensasi tersebut.

2. Memperthankan konsistensi perusahaan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dan efektif akan membuat sebuah organisasi bisa terus menjaga keseimbangan antara pengeluaran yang dibutuhkan dalam hal pembayaran upah karyawan, sekaligus masukan finansial untuk perusahaan tersebut dan promosi jabatan yang baik ini akan menjaga semangat karyawan dalam bekerja sesuai dengan level kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga produktivitas tetap berjalan sebagaimana mestinya.

3. Menjaga keadilan

System kompensasi dan promosi jabatan merupakan perangkat untuk menjaga tingkat stress karyawan atas kebijakan organisasi, sehingga karyawan tidak merasakan perlakuan yang tidak adil ataupun kebijakan upah dan promosi yang tidak berpihak.

4. Peluang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik dalam sebuah organisasi akan membuka peluang untuk mendapatkan pelamar dan pencari kerja dengan kualitas yang baik. Hal ini dikarenakan, semakin baik dan dan besar kompensasi dan peluang promosi yang diberikan, maka akan semakin tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian terbuka kesempatan untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

¹⁸ Lilis Sulastris, Sumber Daya Manusia Strategik (Bandung: La Good's Publishing, 2014), 68-69.

5. Memperthankan karyawan

System kompensasi dan promosi jabatan yang baik juga dapat menjadi daya Tarik organisasi untuk membuat para pegawainya bertahan dalam organisasi tersebut karena kepuasan karyawan dalam bekerja akan didapatkan.

6. Perangkat control

Organisasi dapat menggunakan kompensasi dan promosi jabatan untuk mengontrol minat dan kreativitas karyawan dalam bekerja.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Desseler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survey 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhentikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan mempukuat loyalitas pada organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian diatas dengan segala keterbatasan pengetahuan, penulis mengharapkan kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam dalam kebijakkan, untuk menjalankan system kompensasi dan promosi jabatan secara efektif dan efisien agar tujuan dari kompensasi dan promosi jabatan dapat tercapai dengan baik..

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2020, Rencana Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Jekson Simion D. Animun, dkk., 2017. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, Jurnal EMBA, Vol. 5 No. 3 (September, 2017), 3.101-3102.
- Lilis Sulastri, 2016. Sumber Daya Manusia Strategik, Bandung: La Good’s Publishing.
- Marsella Audyna Pratami dan Hanif Aulawi, 2017. “Penetapan Kompensasi pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity cost Control And Partner Mnagement di PT United Tractors Jakarta” Jurnal Mahasiswa Bina Insani, Volume 1 Nomor 2 (Februari 2017), 238.
- Michael Een, 2015. “ Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, eJournal Pemerintahan Integratif, Vol. 3 No. 1 (2015), 216-217.
- Novita Yendri Herman dan Suryalena, 2017, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, Jom FISIP, 4:2 (Oktober 2017).
- Priyono dan Marnis, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo: Zipatama Publisier.
- Tinneke Evie, 2017 Manajemen Sumber Daya Manusia, Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.
- Yakup, 2016, “Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, Journal of Management Small and Medium Entreprises (SME’s), 2:1 (Mei 2016).
- Sri Langgang Ratnasari, 2019. “Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan”, Journal of Business Administration, Vol. 3 No. 2 (September 2019), 221.

POSTER

PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN



PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Karyawan akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya bila mereka diperlakukan secara adil dalam penetapan kompensasi dan diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan sistem kompensasi dan pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan menghargai adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kesempatan dan penguatan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan?
2. Bagaimana proses penentuan kompensasi?
3. Bagaimana prosedur dan proses promosi jabatan?
4. Bagaimana hubungan kompensasi dan promosi jabatan?

Tujuan

1. Menjelaskan konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan.
2. Menjelaskan proses penentuan kompensasi.
3. Menjelaskan prosedur dan proses promosi jabatan.
4. Menjelaskan hubungan kompensasi dan promosi jabatan.

Metode Penelitian

Penyusunan makalah ini telah dapat menggunakan metode penelitian studi kepustakaan, yaitu menggunakan informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang menjadi obyek penelitian. Informasi tersebut dapat diperoleh dari buku-buku, karya tulis, video, siaran, media online, internet, dan sumber-sumber lain.

PEMBAHASAN

Kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Pada prinsipnya imbalan dibedakan menjadi dua yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Ada dua dasar yang dapat diacuak untuk menentukan promosi, yaitu: 1) kecakapan kerja dan 2) senioritas.

Proses dalam menetapkan kompensasi menurut Dessler dalam bukunya memuat lima tahap yaitu: 1) Survei 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan. Menurut Sagien, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi. Selain itu kompensasi dan promosi jabatan memiliki tujuan yang sama di antaranya ialah: 1) Menjelaskan dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen perusahaan. 2) Mempertahankan konsistensi perusahaan. 3) Mengalokasikan 4) Penuang untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik 5) Mempertahankan karyawan dan 6) Perangkat control.

Kesimpulan

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan promosi merupakan perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Lima tahap Proses dalam menetapkan kompensasi yaitu: 1) Survei 2) Evaluasi 3) Mengelompokkan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, sebuah tingkatan pembayaran meliputi sejumlah pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang setara 4) Memberi harga setiap tingkat pembayaran saat ini untuk tingkatan pembayaran 5) Memperbaiki kisaran pembayaran.

Syarat promosi antara lain disiplin, prestasi kerja, kecakapan dan pendidikan, sedangkan prosedur promosi yaitu promosi dalam perusahaan, promosi melalui pencalonan dan promosi melalui prosedur seleksi.

Hubungan kompensasi dan promosi jabatan ialah promosi jabatan merupakan salah satu bentuk kompensasi non material sebagai bentuk penghargaan balas jasa atas kerja mereka. Dengan adanya kompensasi dan promosi jabatan, karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh organisasi, sehingga mereka dapat menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat loyalitas pada organisasi.

Daftar Pustaka

A. Radiana, 2000, *Revisi Pembelajaran Semester Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.

Jakson Siman D. Animus, dkk., 2017, "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", *Jurnal ENMA*, Vol. 5 No. 1 (September, 2017), 1-101-1102.

Liba Susanti, 2016, *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung: La Good's Publishing.

Dan yang lainnya.



Dibuat oleh Kelompok 6
Rizal Musyatasifa Ibnu Rosyid
(2190060057) & Sinta Fitriani
(2190060059)

NOTULA DISKUSI/BERITA
ACARA DISKUSI WEBINAR
TANGGAL 26 JUNI 2020

NOTULA DISKUSI

Judul Diskusi PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN			
Tempat dan waktu Jumat, 26 Juni 2020			
Penyaji/Pembicara Sinta Fitriani			
Moderator Rizal Mustasyfa			
Pembukaan <ol style="list-style-type: none">1. Pembukaan (Host)2. Presentasi (Sinta Fitriani)3. Sanggahan dari seluruh kelompok4. Penutup (Host)			
Penyajian Menjelaskan : <ol style="list-style-type: none">1. Konsep dasar kompensasi dan promosi jabatan2. Proses penentuan kompensasi3. Prosedur dan proses promosi jabatan4. Hubungan kompensasi dan promosi jabatan			
Tanya Jawab			
Kesimpulan Sanggahan kelompok lain			
No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi belum ada penulisan sub bab yang disampaikan		✓
2	Pada hlm 1 bab pendahuluan paragraf 5 belum ada sumber rujukan dan kesalahan tata letak footnote		✓
3	Pada hlm 3 bab pembahasan jarak spasi atas bab dan tema yang terlalu dekat.		✓
4	Pada hlm 5 bab pembahasamn sub poin A terdapat kesalahan penulisan (masuk) paragraf 1 point 3		✓
5	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat kesalahan penulisan (memiliki) paragraf 1 point 3		✓

6	Pada hlm 5 bab pembahasan terdapat penggandaan tanda baca paragraf 2 point 3		✓
7	Pada hlm 1 bab pendahuluan sumber setiap paragraf yang terdapat pada LBM tidak dimasukkan.		✓
8	Pada hlm 1 bab pendahuluan konten dan isi pada point lbm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu. (dari informasi umum ke khusus)	✓	
9	Pada hlm 1 bab pendahuluan pont b dan C pada RM dan TM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
10	Pada hlm 3 bab pembahasan dalam point A penulis belum menympaikan rangkaian kalimat pembuka yang disampaikan pada point konsep dasar.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai degan buku panduan tesis.		✓
12	Pada halaman 12 setelah point terkahir sebaiknya ditambahkan point D dengan tema masalah dan solusi kompensasi dan promosi jabatan agar lebih konkret.	✓	
13	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan Latar Belakang Masalah tidak ditemukannya Kesenjangan atau masalah-masalah penelitian yang diuraikan. setidaknya harus berisikan: 6 konten Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.	✓	

LEMBAR MASUKAN DARI 6 KELOMPOK

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Dian Firmansyah, Hartati dan Zainal Abidin (Kelompok 1)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Setiap halaman ditemukan alinea dimulai ketukan ke 8 seharusnya panjang indensinya enam spasi		✓
2	BAB 11 , Seharusnya dismpn dihalaman terpisah ditemukan pada halaman 3 penulisanya disatukan sama pembahsan BAB	✓	
3	Ditemukan kata penghubung di simpan di awal kalimat terdapat pada halaman 4	✓	
4	Tanda kutipan seharusnya dismpn setelah tanda baca ditemukan pada halaman 4		✓
5	Jarak baris atau kalimat ke kalimat berikutnya terlalu jauh spasinya ditemukan pada halaman 5	✓	
6	Pada pembahasan BAB 111 penulisannya disatukan dengan pembahasan bab 11, seharusnya terpisah ditemukan pada hal 11	✓	
7	Simpulan menjadi jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah, simpulan juga mencerminkan perolehan imformasi baru, mengenai posisi penelitian lihat	✓	

	panduan tesis dan disertasi halaman 18, simpualn yang terdapat dalam hal 11 belum memperlihatkan kesimpulan		
8	Daftar pustaka disimpan dihalaman terpisah jangan disatukan dengan pembahasan bab III	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Fitria Zulfa, Maula Nisa Nurazizah dan Surya Pratama (Kelompok 2)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm ii Daftar Isi poin sub numbering tidak sejajar		✓
2	Pada hlm 9 bab II pendahuluan pargarfaf 5 sub numberingnya 1, 2, 3, dst karena setelahnya angka, maka harus diganti dengan a, b, c.		✓
3	Pada hlm 10-11 bab pembahasan, 2 paragraf tidak ada footnote		✓
4	Pada hlm 11 bab pembahasamn sub poin B jarak dengan paragraph di atas spasinya terlalu berjauhan		✓
5	Pada hlm 3 bab I pendahuluan, terdapat kesalahan penulisan footnote.		✓
6	Pada hlm 19 bab penutup terdapat penulisan huruf besar semua pada kesimpulan dan saran		✓
7	Pada hlm4 bab pendahuluan pada latar belakang paragraph 4 terdapat materi yang seharusnya dimasukkan pada pembahasan.	✓	

8	Pada hlm 11 bab pembahasan konten dan isi pada point B belum menjelaskan tentang sub subnya	✓	
9	Pada hlm 11 bab pembahasan kata “betapa” tidak perlu ditulis (karena tidak baku)	✓	
10	Pada daftar pustaka, tidak sesuai dengan abjad penulisannya.	✓	
11	Pada hlm 3 bab pembahasan penulisan sumber yang belum sesuai dengan buku panduan tesis.	✓	
12	Pada halaman 8 pada point tujuan sebaiknya ditambahkan pengantar.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Nursarah Apriani Putri, Iwan Wahyudin dan Evsha Maria Azqia
(Kelompok 3)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan</p> <p>Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif b. Teori, asumsi atau pendapat ahli c. Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi d. Argumen logis dan objektif pilihan masalah e. Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan f. Teknik penulisan unsur fenomena dan teoridapat dibuat fleksibel. 	✓	

2	Pada hlm 1 bab pendahuluan Mestinya spasi 1,5 sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.		✓
3	Pada hlm 1 bab pendahuluan Penulisan jurnal dalam catatan kaki/footnote lihat panduan Tesis hal 48-51. Seharusnya identitas jurnalnya dituliskan.		✓
4	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lhm belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
5	Pada hlm 2 bab pendahuluan Penulisan Catatan kaki lihat panduan Tesis hal 51. Contoh: Priatna, Muhammad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam". Jurnal Pendidikan Islam. 6:2 (Bulan terbit. 2018). 18.		✓
6	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin B pada RM tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
7	Pada hlm 3 bab Pendahuluan poin C pada TP tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan tujuan RPPS MSDM Pendidikan.	✓	
8	Pada hlm 4 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
9	Pada hlm 4 bab Pembahasan Mestinya 1,5 spasi, lihat panduan tesis tentang penulisan spasi baris hal 22.		✓
10	Pada hlm 4 bab Pembahasan Jika menggunakan Footnote/catatan kaki tidak perlu menuliskan kutipan buku di isi paragraf. Mestinya konsisten, jika akan memilih kutipan pilih salah satunya badynote atau footnote.		✓
11	Pada hlm 4 bab Pembahasan Dalam penulisan mestinya konsisten menggunakan font ukuran 12 dpi. Lihat kembali panduan Tesis hal 20.		✓
12	Pada hlm 5 bab Pembahasan Lihat kembali panduan Tesis dalam penulisan kutipan hal 23 apabila akan menggunakan footnote.		✓
13	Pada hlm 5 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓

14	Pada hlm 6 bab Pembahasan Alinea/indensi seharusnya dimulai pada spasi huruf (ketukan) ketujuh dari garis margin kanan. Lihat panduan tesis hal 22.		✓
15	Pada hlm 6 bab Pembahasan Lihat panduan tesis tentang penulisan kutipan dan catatan kaki hal 22-24.		✓
16	Pada hlm 7 bab Pembahasan Setidaknya ada satu paragraf pengantar sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	
17	Pada hlm 11 bab Pembahasan Penulisan seharusnya menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 dpi dan spasi 1,5. Lihat panduan Tesis hal 20.		✓
18	Pada hlm 11 bab Pembahasan Setidaknya ada 3 sub bab yang dibahas sesuai arahan dosen pengampu	✓	
19	Pada hlm 12 bab Pembahasan Tulisan/bahasa asing semestinya ditulis miring/italized. Lihat panduan tesis hal 28.		✓
20	Pada hlm 12 bab Pembahasan Sebaiknya ditambahkan dengan kesimpulan yang dibuat penulis	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Imroatus Sholihah dan Saepul Kudus (Kelompok 4)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada cover terdapat halaman seharusnya tidak ada halaman		✓
2	Pada rumusan masalah sumber yang diambil seharusnya dari RMP (Rencana Mutu Pembelajaran) Bukan RPS (Rencana Pembelajaran Semester)	✓	
3	Pada hlm 10 pembahasan point C, seharusnya penomoran menggunakan kurung.		✓

4	Kata pengantar seharusnya terdapat jeda antara judul dan paragraf kemudian singkatan SWT tidak pakai titik menurut PUEBI.		✓
5	Daftar isi dibuat sejajar tidak ada yang menjorok		✓
6	Pada halaman 3 seharusnya pengutipan lebih dari 5 baris harus ditik berbeda mulai dari spasi dan menjorok.		✓
7	Pada halaman 11 sebaiknya diberikan penjelasan dari setiap poin yang ada	✓	
8	Pada halaman 11 awal paragraf tidak diberi spasi menjorok, seharusnya dibuat menjoro		✓
9	Pada halaman 1 pada bab pendahuluan terdapat kata atau istilah asing yang tidak dimiringkan		✓
10	Hampir semua referensi berasal dari Buku tdiak ada dari jurnal, padahal ketentuan yang disampaikan di awal harus berbanding 1 : 2 antara buku dan jurnalnya	✓	
11	Pada foot note huruf biasanya lebih kecil di bandingka dengan isi paragraf engn menggunakan Times new roman (size 10) atau, arial (size 9),atau Thoma (size 9)	✓	
12	Pada halaman 4 jika memakai foot note sebaiknya tidak memakai body note	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Syifa Fauziah dan Ujang Muhajir (Kelompok 5)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	Pada hlm 4 sumber yang diambil dari buku seharusnya terbitan tahun 2015 keatas		✓

2	Pada hlm 7 penulisan nomor tidak sejajar dengan sub diatas (melebihi garis)		✓
3	Pada hlm 11 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
4	Pada hlm 13 penulisan footnote untuk kedua kalinya seharusnya tidak ditulis utuh		✓
5	Pada hlm 15 penulisan poin C tidak sejajar (geser ke kiri sedikit)		✓
6	Pada hlm 17 penulisan nomor seharusnya bukan 1) melainkan 1.		
7	Pada hlm 15 tidak mencantumkan sumber pada paragraph diatas	✓	
8	Pada hlm 2 paragraf pertama dan kedua tidak mencantumkan sumber, yang mana hal tersebut sangat sakral dalam penulisan makalah ilmiah	✓	
9	Pada hlm 2 paragraf terakhir isi dari paragraph tersebut cukup aneh dan butuh pemikiran yang keras untuk memahaminya. Paragraf sebelumnya membahas tentang penilaian prestasi kerja sedangkan dalam paragraph ini menceritakan sistem informasi manajemen perpustakaan	✓	
10	Pada hlm 6 paragraf terkahir pembahasan terlalu melebar sehingga tidak sesuai dengan point 1 yaitu pengertian penilaian kerja. Sebab paragraph yersebut membahas mengenai alasan harus dilakukannya penilaian kerja. Dan lebih bagus apabila pembahasan tersebut di tuliskan dan diuraikan pada point ke 3 yaitu manfaat dan tujuan penilaian kerja	✓	
11	Pada hlm 9 point yang harus dijelaskan adalah metode dan teknik penilaian prestasi kerja. Namun disini pemakalah malah melebar pembahasannya dengan menjelaskan	✓	

	pendekatan2 penilaian kerja dan point teknik penilaian prestasi kerja tidak dibahas!		
12	Pada hlm 1 paragraf pertama tidak diberi sumber rujukan, padahal isinya terdapat pendapat dan teori	✓	
13	Pada hlm 16 kesimpulan merupakan jawaban dari persoalan yang diajukan bukan ringkasan dari pembahasan yang telah dikemukakan.	✓	

LEMBAR MASUKAN

Dibuat oleh

Nama Mahasiswa : Feri Indra Irawan dan Susanah (Kelompok 7)

Judul Makalah : Kompensasi dan Promosi Jabatan

Dikerjakan hari/tgl : Hari Kamis tanggal 28 Mei 2020

Berikut temuan dan komentar yang diberikan:

No	Ditemukan pada	Konten	Teknis
1	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan</p> <p>Penulisan Latar Belakang Masalah setidaknya harus berisikan: Sesuai panduan penulisan Tesis hal 5-6.</p> <ol style="list-style-type: none"> Fenomena yang terjadi pada kehidupan baik hasil pengamatan maupun hasil studi eksploratif Teori, asumsi atau pendapat ahli Kesenjangan atau masalah-masalah yg dapat diidentifikasi Argumen logis dan objektif pilihan masalah Pada alinea akhir perlu ada penegasan bahwa penelitian memang perlu dilaksanakan Teknik penulisan unsur fenomena dan teori dapat dibuat fleksibel. 	✓	
2	<p>Pada hlm 1 bab pendahuluan alinea ke 2 spasi yang digunakan oleh kutipan lebih dari satu baris mestinya 1 spasi sesuai panduan penulisan Tesis dan Disertasi halaman 22 tentang penulisan spasi baris.</p>		✓

3	Pada hlm 2 bab pendahuluan konten dan isi pada poin lbn belum mengekrucut seperti segitiga bebralik seperti yang disampaikan dosen pengampu.	✓	
6	Pada hlm 6 bab Pembahasan Tidak disampaikan pengantar terlebih dahulu sesuai dengan arahan dosen pengampu.	✓	

DOKUMEN KELENGKAPAN
KEGIATAN/KEBIJAKAN
DISKUSI KELOMPOK WEBINAR

DOKUMEN KELENGKAPAN / PENUNJANG KULIAH DARING

1. INFORMASI KULIAH DARING

**AGENDA DAN KONTRAK PERKULIAHAN
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN*)**

Pertemuan ke-	Topik/Kegiatan	Metode
1	06/01/2020 Pengantar, RPS, Keistimewaan Mata Kuliah (1)	C.D.T
2	07/01/2020 Paradigma Pengelolaan Sumberdaya Manusia	CEYTRAAI Maklupa
3	08/01/2020 Konsep Dasar Pengelolaan Sumberdaya Manusia	CEYTRAAI Maklupa
4	09/01/2020 Perencanaan SDM	Topik-1: 20mg
5	10/01/2020 Rekrutmen & Seleksi Calon Pegawai	Topik-2: 20mg
6	11/01/2020 Orientasi dan Penempatan Pegawai	Topik-3: 20mg
7	12/01/2020 Libas Wafat Ins. Al-Munzir	
8	13/01/2020 Diklat dan Pengembangan Karir Pegawai	Topik-4: 20mg
9	14/01/2020 Ujian Tengah Semester (Paralel Mhd Bismil)	Tulis/Uraian MI
10	15/01/2020 Libas Hari Buruh Nasional	
11	16/01/2020 Pembinaan Profesi Kerja	Topik-5: 20mg
12	17/01/2020 Kompetensi dan Prognosis Jabatan	Topik-6: 20mg
13	18/01/2020 Libas Kerendahan Ins. Al-Munzir & Cn.HR. Indah Fitri	
14	19/01/2020 Kemandirian dan Produktifitas Pegawai	Topik-7: 20mg
15	20-22 Mei 2020 Cuti bersama Hari Raya Idul Fitri	
16	23/05/2020 Ujian Akhir Semester (Paralel Jurnal)	Tulis/Uraian

Catatan:
*) Berdasarkan SK Rektor UIN SGD No. 8.100/Un/1001/06/0001/0000000/2020/01/26 Maret 2020

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Peny:
 1. Mengaplikasikan teori dan konsep ke dalam situasi nyata
 2. Menganalisis situasi dan kondisi organisasi yang berkaitan dengan HRM
 3. Mengembangkan strategi dan kebijakan HRM yang efektif dan efisien
 4. Melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem HRM

Peny:
 1. File valid atau praktik yang paling nyata, bebas hasil belajar (1)
 2. Uraian yang jelas dan terstruktur tentang situasi yang berkaitan dengan HRM

Peny:
 1. Mendiskusikan
 2. Mendiskusikan
 3. Mendiskusikan

Peny:
 1. Mendiskusikan
 2. Mendiskusikan
 3. Mendiskusikan

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

APRENSIASI DAN INSTRUKSI

APRENSIASI DAN INSTRUKSI

Agenda:
 Pertemuan ke-14 akan dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 19 Mei 2020 pukul 09.00 WIB. Pertemuan ini akan membahas tentang Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) yang akan dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 23 Mei 2020. Pertemuan ini akan membahas tentang Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) yang akan dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 23 Mei 2020.

Agenda:
 1. Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) yang akan dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 23 Mei 2020.
 2. Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) yang akan dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 23 Mei 2020.
 3. Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) yang akan dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 23 Mei 2020.

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Diberitahkannya kepada seluruh mahasiswa Ms A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Islam bahwa kuliah Lanjutan Pasca Libas Culi (lektur Fhd1 441 H/2020 M, akan dimulai:
 Hari/tanggal : Jum'at/05 Juni 2020
 Kls. A : Jam 07.00 - 09.30
 Kls. B : Jam 09.30 - 12.00
 Melalui : WEBINAR ZOOM

zoom

ID :

(di akan abadikan pada waktunya sebagai berbagi akses)

Materi : Kebijakan Diklat Kelompok

Agar semua mahasiswa mempeniakitkannya, tentulah hal-hal yang berkaitan dengan Diklat Kelompok

Hal-hal lain bisa koordinasi dengan P1 Kelim

Banjung, 2 Juni 2020

H.A. Budiman

2. INFORMASI DISKUSI KELOMPOK VIA ZOOM



PENGIRIMAN/PENGUMPULAN PORTOFOLIO INDIVIDU KELOMPOK
Dibentangkan kepada seluruh mahasiswa kl. A-B semester II Prodi Manajemen Pendidikan Alam bahwa Sumbmit (Pengiriman/ pengumpulan) Portofolio individu maupun kelompok, (untuk syarat UAS) akan dilakukan secara tertimbang pada:
Hari/tanggal : Jumat/3 Juli 2020
Kls. A : Jam 07.00 – 09.30
Kls. B : Jam 09.30 – 12.00
Melaku/bibingan : WEBINAR ZOOM



ID: 86666666666666666666

[D. Akan dibentangkan pada waktunya sebagai berikut: (Rutin)]

Materi : Sumbmit Portofolio individu/kelompok, penutupar perkuliahan

Agar semua mahasiswa mempersiapkannya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan Portofolio (lihat SOP&JUKNS). Hal-hal lain bisa koordinasi dengan PJ Kelas.

Bandung, 29 Juni 2020

K.A. Rusdiana
K.A. Rusdiana

Catatan Syarat UAS: PF



3. INFO JADWAL UNDANGAN DISKUSI

DISKUSI VIA ZOOM TANGGAL 12 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
REKRUTMEN & SELEKSI CALON PEGAWAI

Ditenggangkan oleh:
Kelompok 2 (MPI Karyawan B)

Mata Kuliah
Manajemen Sumber Daya Manusia

Desain Pengantar
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.
Jumat, 12 Juni 2020 (10.15 - 10.55)
Narahubung: Mulu Mulu (+828965644682)

Kelompok Penyanggah

- Dian Firmansyah - Kelompok 1
- Iwan Wahyu - Kelompok 3
- Scepul Radan - Kelompok 4
- Ujang Mahajir - Kelompok 5
- Sasrah - Kelompok 6
- Rinal Masruha - Kelompok 7

Kelompok Penyaji

- Floris Dufra - Pemateri
- Maria Nisa - Moderator
- Serge Pratama - Notulen

Semua Anggota Kelas Wajib Mengikuti

DISKUSI KELOMPOK
ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Ditenggangkan oleh:
Kelompok 3 (MPI Karyawan B)

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Desain Pengantar
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Kelompok Penyanggah

- Iwan Wahyudi - Kelompok 1
- Narsarah Aprianti Putri - Kelompok 2
- Evilia Maria - Kelompok 3
- Zainal Abidin - Kelompok 4
- Scepul Radan - Kelompok 5
- Ujang Mahajir - Kelompok 6
- Sinta Fitriana - Kelompok 7

Kelompok Penyaji

- Floris Dufra - Pemateri
- Maria Nisa - Moderator
- Serge Pratama - Notulen

Jum'at, 12 Juni 2020
Pukul 10.00 - 10.30

LIVE **zoom**

SEMUA ANGGOTA KELAS WAJIB MENGIKUTI

ID : 843 264 2123
Pass : 9KsmuK

Narahubung : Iwan Wahyudi
082316245067

KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM TANGGAL 19 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

Ditenggangkan oleh:
Kelompok IV (MPI Karyawan B)

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Desain Pengantar
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Kelompok Penyanggah

- Marta - Kelompok 1
- Evilia Maria - Kelompok 2
- Floris Dufra - Kelompok 3
- Evilia Maria - Kelompok 4
- Willy Pratiyati - Kelompok 5
- Rinal Masruha - Kelompok 6
- Sasrah - Kelompok 7

Kelompok Penyaji

- Scepul Radan - Moderator
- Imroatus Sholihah - Pemateri
- Irena Nurrahmah - Notulen

Jumat, 19 Juni 2020
Pukul 09.30 - 10.00

LIVE **zoom**

ID : 843 264 2123
Pass : 9KsmuK

Narahubung : Iwan Wahyudi
082316245067

DISKUSI KELOMPOK
REKRUTMEN & SELEKSI CALON PEGAWAI

Ditenggangkan oleh:
Kelompok 5 (MPI Karyawan B)

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Desain Pengantar
Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

Kelompok Penyanggah

- Iwan Wahyudi - Kelompok 1
- Narsarah Aprianti Putri - Kelompok 2
- Evilia Maria - Kelompok 3
- Zainal Abidin - Kelompok 4
- Scepul Radan - Kelompok 5
- Ujang Mahajir - Kelompok 6
- Sinta Fitriana - Kelompok 7

Kelompok Penyaji

- Floris Dufra - Pemateri
- Maria Nisa - Moderator
- Serge Pratama - Notulen

Jum'at, 19 Juni 2020
Pukul 10.00 - 10.30

LIVE **zoom**

SEMUA ANGGOTA KELAS WAJIB MENGIKUTI

ID : 843 264 2123
Pass : 9KsmuK

Narahubung : Iwan Wahyudi
082316245067

KULIAH (DISKUSI) VIA ZOOM

TANGGAL 26 JUNI 2020

DISKUSI KELOMPOK
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Diselenggarakan oleh:
Kelompok 7 (Dwi Nurwanita, dkk.)

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Fauziana, M.Pd.

KELOMPOK PENYAJI

- Syifa Nurfarida (219000003) Peneliti
- Shang Mahalia (219000004) Moderator

KELOMPOK PENYANGGAH

- Olivia Permatasari (219000001) Kelompok 1
- Krista Zulfah (219000002) Kelompok 2
- Muzakkiyah Fauzi (219000003) Kelompok 3
- Sugeng Berliki (219000004) Kelompok 4
- Syifa Nurfarida (219000003) Kelompok 5
- Fari Indira (219000004) Kelompok 6

Jumat, 26 Juni 2020
Pukul 10.00 - 10.30

Narahubung:
(Dang Mahalia)
082793444818

021 8822842128 Password: 882818
LIVE ZOOM
BANK MANDIRI REKAS MANAJEMEN

KELOMPOK 6 MATA KULIAH MSDH
MEMPERSEMBAHKAN

DISKUSI KELOMPOK
KOMPENSI DAN PROMOSI JABATAN

Tim Pengampu:
Kelompok 1: Zaini Akbar
Kelompok 2: Yenni Fitriana
Kelompok 3: Irena Wahyu
Kelompok 4: Nurulita
Kelompok 5: Hana Nurulita
Kelompok 6: Hana Nurulita

Tim Penyaji:
Kelompok 1: Syifa Nurfarida
Kelompok 2: Shang Mahalia
Kelompok 3: Muzakkiyah Fauzi
Kelompok 4: Sugeng Berliki
Kelompok 5: Syifa Nurfarida
Kelompok 6: Fari Indira

Jumat, 26 Juni 2020, Pukul 10.00-11.30
Melalui zoom:
Meeting ID : 843 264 2128
pwd : 882818

DISKUSI KELOMPOK
KESEJAHTERAAN DAN PRODUCTIVITAS PEGAWAI

Diselenggarakan oleh:
Kelompok 7

Mata Kuliah:
Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Waktu Pelaksanaan:
Jumat, 26 Juni 2020
Pukul 11.00-11.30

021 8822842128 Password: 882818
LIVE ZOOM
BANK MANDIRI REKAS MANAJEMEN

Dosen Pengampu:
Dr. H. A. Fauziana, M.Pd.

Kelompok Penyaji

- Peneliti: Penawati Susannah (219000003)
- Moderator: Pen Indra Irawan (219000014)

Kelompok Penyangga

- Kelompok 1: Nurulita (219000004)
- Kelompok 2: Muzakkiyah (219000004)
- Kelompok 3: Hana Nurulita (219000004)
- Kelompok 4: Shang Mahalia (219000004)
- Kelompok 5: Syifa Nurfarida (219000003)
- Kelompok 6: Fari Indira (219000004)

POTO PROSES PELAKSANAAN DISKUSI VIA ZOOM

