Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi dalam perusahaan.

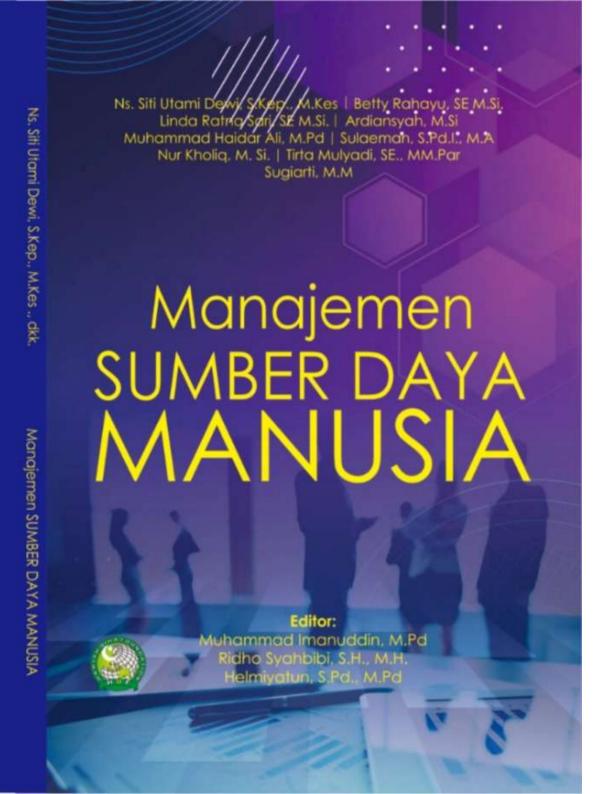
Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pegelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai asset berharga yang perlu dikembangkan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya.



PENERBIT YAYASAN HAMJAH DIHA

Kantor Lombok: Jln. TGH. Badrudin, Blok G-1. BTN Kubah Hijau Bagu-Pringgarate Lombok Tengah NTB Bima: Jln Lintas Tente-Parado, Monta – Bima NTB Website: Hamiahdiha.or.id





MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes Betty Rahayu, SE M.Si. Linda Ratna Sari, SE M.Si. Ardiansyah, M.Si Muhammad Haidar Ali, M.Pd Sulaeman, S.Pd.I., M.A Nur Kholiq, M. Si. Tirta Mulyadi, SE., MM. Par Sugiarti, M.M

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

© Hamjah Diha Foundation 2023

Penulis : Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes

Betty Rahayu, SE M.Si. Linda Ratna Sari, SE M.Si.

Ardiansyah, M.Si

Muhammad Haidar Ali, M.Pd

Sulaeman, S.Pd.I., M.A Nur Kholiq, M. Si.

Tirta Mulyadi, SE., MM. Par

Sugiarti, M.M

Editor : Muhammad Imanuddin, M.Pd

Ridho Syahbibi, S.H., M.H. Helmiyatun, S.Pd., M.Pd

Layout : Tim Creative
Desain Cover : Tim Creative

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

ISBN : 978-623-5442-62-4 Cetakan 1 : Januari 2023

Penerbit

YAYASAN HAMJAH DIHA

Alamat Bima : Jln. Lintas Parado, Desa Tangga Kecamatan Monta Kabupaten Bima – NTB Alamat lombok : Jln. TGH. Badaruddin,

Blok D no. 5 BTN KUBAH HIJAU, BAGU

Pringgarata – Lombok Tengah Email :kontak@hamjahdiha.or.id

Website.hamjahdiha.or.id

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, atas kasih dan anugerah-Nya yang senantiasa menyertai penulis, sehingga buku ini bisa diselesaikan dengan judul **Manajemen Sumber Daya Manusia**.

Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi dalam perusahaan. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pegelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategi dan memandangnya sebagai *asset* berharga yang perlu dikembangkan.

Pada Kesempatan ini pula, perkenankan penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan buku ini sehingga dapat selesai dan dapat berguna sebagaimana mestinya.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi Manajemen SDM ke depan. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisantulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi dan menambah wawasan bagi para pembaca.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA P	ENGANTAR	V
DAFTAF	R ISI	vii
BAB 1 P	PENDAHULUAN MANAJEMEN SDM	1
Α.	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manı	ısia2
В.	Fungsi Manajemen SDM	4
C.	Tujuan Manajemen SDM	7
D.	Proses Manajemen SDM	9
E.	Metode Pendekatan Manajemen SDM	10
F.	Kesimpulan	16
BAB 2 P	PENGADAAN	19
Α.	Pengertian Pengadaan	19
В.	Perencanaan Pengadaan Pegawai	20
C.	Recruitmen Pegawai	22
D.	Seleksi Pegawai	23
E.	Penempatan Pegawai	28

BAB 3 Pl	ENGEMBANGAN PEGAWAI35
Α.	Pengertian Pengembangan Pegawai36
В.	Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai37
С.	Manfaat Pengembangan Pegawai44
	OMPETENSI DAN PENGINTEGRASIAN49
Α.	Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia49
В.	Karakteristik Kompetensi Sumber
	Daya Manusia53
С.	Komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia56
D.	Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia58
Ε.	Pentingnya Pengintegrasian61
F.	Hubungan Antarmanusia64
BAB 5 Pl	EMELIHARAAN DAN KEDISIPLINAN67
Α.	Definisi Pemeliharaan67
В.	Tujuan Pemeliharaan68
c.	Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia69
D.	Perencanaan Pemeliharaan Sumber Daya
	Manusia70
Е.	Prosedur Pelaksanaan Pemeliharaan Sumber
	Daya Manusia70
F.	Metode-Metode Pemeliharaan71
G.	Hambatan Pemeliharaan Sumber
	Daya Manusia73
н.	Mutu Pemeliharaan Sumber Daya Manusia75
I.	Pengertian Kedisiplinan dan Bentuk Disiplin
1,	Kerja
J.	Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja78
viii •	Manajemen Sumber Daya Manusia

BAB	6 PI	EMBERHENTIAN85
	A.	Pengertian Pemberhentian86
	B.	Alasan Pemberhentian88
	C.	Proses Pemberhentian96
	D.	Undang-undang dan Konsep Pemberhentian97
BAB	3 7 PI	ENGENDALIAN MUTU ATAU TQC101
	A.	Pengendalian Mutu101
	B.	Pengertian pengendalian mutu
		(quality control)102
	C.	Proses pengendalian mutu (quality control)104
	D.	Pengukuran pengendalian mutu
		(quality control)109
	E.	Pengendalian mutu bahan baku111
	F.	Pengendalian mutu proses produksi113
BAB	8 8 GI	UGUS KEADILAN MUTU ATAU QCC117
	A.	Tujuan Pengendalian Kualitas120
	B.	Faktor-Faktor Pengendali Kualitas121
	C.	Manajemen Kualitas126
	D.	Pengendalian Kualitas127
	E.	Langkah-langkah Pengendalian Kualitas129
	F.	Quality Control Circle (QCC)131
	G.	Proses QCC134
	Н.	Gugus Kendali Mutu (QCC)135

BAB	9 PI	ERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	137
	A.	Tahapan Perencanaan Sumber	
		Daya Manusia	139
	В.	Tahapan Pengembangan Sumber	
		Daya Manusia	144
DAF	TAR	PUSTAKA	.147
TEN	TAN	G PENULIS	153

BAB 1

PENDAHULUAN MANAJEMEN SDM

Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes

Reberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi dalam perusahaan.

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses penmafaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Adamy, 2016), sedangkan sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi (Bukit et al., 2017).

Suatu organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* yang akan diubah menjadi *output* berupa barang ataupun jasa. Sumber daya tersebut dapat meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia (sumber daya manusia) merupakan elemen yang paling penting. Dengan demikian untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berasal dari kata manajemen dan sumber daya manusia (SDM). Terminologi manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara sumber daya manusia adalah setiap orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Terminologi

MSDM menurut ahli satu dengan yang lain beragam. Beberapa ahli menekankan definisi MSDM berfokus pada kegiatan dari karyawan atau tenaga kerja, sedangkan ahli yang lain menekankan pada unsur kepentingan strategis dan proses SDM secara berkelanjutan (Mukminin et al., 2019).

Menurut Batjo & Shaleh (2018), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penghargaan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat. Defenisi tersebut mencakup pemilihan karyawan yang memiliki kriteria yang tepat dalam penempatan posisi di perusahaan (karyawan yang tepat untuk suatu posisi), sesuai kriteria perusahaan sehingga karyawan dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai kebutuhan perusahaan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia banyak diberikan oleh para ahli. Mondy & Martocchio (2016), menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaanya.

Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien (Masram & Mu'ah, 2017).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perwujudan ilmu dan seni berkaitan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga ataupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Adapun serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen komunikasi sampai pada manajemen risiko.

B. Fungsi Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Menurut Sutrisno (2009), fungsifungsi manajemen sumber daya manusia terbagi:

1. Fungsi manajerial, yang meliputi:

a. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah suatu kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Fungsi perencanaan merupakan penentu dari program personalia yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah memberi petunjuk kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

d. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian merupakan upaya untuk mengatur kegiatan karyawan agar mentaati peraturan

organisasi dan bekerja agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

2. Fungsi operasional, yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Pengadaan

Fungsi pengadaan merupakan upaya dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptualdanmoralkaryawanmelaluipendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa yang akan datang.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan karyawan terhadap organisasi.

d. Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan keinginan karyawan sebagai individu sehingga tercipta kerja sama yang baik antara karyawan dan perusahaan.

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan melalui peningkatan kondisi fisik dan mental dan loyalitas agar karyawan tetap mau bekerja sama sehingga tercipta hubungan jangka panjang dengan perusahaan.

f. Pemberhentian

Fungsi pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dengan dengan perusahaan karena alasan tertentu seperti berakhirnya kontrak kerja, pensiun, pemecatan maupun pemberhentian atas keinginan karyawan atau sebab lainnya.

C. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Adamy (2016), adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam

memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

4. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

D. Proses Manajemen SDM

Menurut Yusuf & Maliki (2020), proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut. Secara garis besar menurut Masram & Mu'ah (2017), Proses manajemen sumber daya manusia dibagi ke dalam 3 fungsi utama yang terdiri dari:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaansumberdayamanusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Penyediaan Sumber Daya Manusia

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia di buat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

E. Metode Pendekatan Manajemen SDM

Menurut Indrayani & Mahyarni (2013), dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia (MSDM) ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pendekatan Mekanis

Akibat perkembangan industri, dengan penerapan mesin-mesin dan alat-alat elektronika pada bidang produksi, telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Para manajer telah menerapkan

berbagai prinsip seperti pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin, menukar komponen yang satu dengan yang lain, spesialisasi pada mesin-mesin, peralatan, tata letak dan pabrik. Berbagai prinsip ini menunjukkan keberhasilan dengan semakin meningkatnya *output* produksi. Karena itu tidak mengherankan apabila dicoba melakukan pendekatan mekanis ini terhadap manusia (tenaga kerja). Karena meningkatnya produksi banyak pimpinan perusahaan yang melakukan pendekatan mekanis ini terhadap tenaga kerja.

- a. Memandang manusia sebagai faktor produksi sehingga tenaga kerja atau faktor manusia sama penggolongannya dengan faktor-faktor produksi lainnya.
- b. Kalau kita dapat membeli mesin-mesin dengan harga murah, maka kita juga hendaknya bisa membeli tenaga kerja dengan semurah mungkin dan menggunakannya semaksimal mungkin. Kalau mesin-mesin tersebut tidak berguna, dapat dibuang (diganti) pendekatan yang sama juga berlaku terhadap para karyawan.
- c. Disini penggunaan sumber daya manusia secara maksimal dilakukan dengan suatu metode spesialisasi tugas dan manusia hanya melaksanakan tugas-tugas tersebut seperti apa yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendekatan mekanis sering juga disebut dengan pendekatan *Commodity* atau konsep faktor produksi. Ini menunjukkan suatu sikap bahwa tenaga kerja haruslah dikelompokkan seperti modal dan tanah sebagai suatu produksi dan haruslah diperoleh semurah mungkin. Karena karyawan adalah manusia maka pendekatan mekanis ini biasanya menimbulkan masalah manajemen.

a. Pengangguran teknologis

Kehilangan pekerjaan karena pengembangan mesin-mesin atau teknik produksi yang baru disebut pengangguran teknologis. Tenaga kerja digantikan oleh tenaga mesin-mesin. Secara individu manusia mampu bekerja tetapi secara teknologis sudah ketinggalan. Karena manusia kalah bersaing dengan kemampuan alat teknologi baru dalam menghasilkan produk maka ia kehilangan pekerjaan.

b. Keamanan

Ini merupakan kelanjutan dari pengangguran teknologis yang mengakibatkan kerawanan keamanan sebab karyawan tidak bekerja dan akan melakukan apa saja untuk kelangsungan kehidupan ekonominya. Keamanan ekonomis dimaksudkan ketika seorang karyawan takut di PHK sehingga ia kehilangan pekerjaan yang mengakibatkan kehilangan pendapatannya.

Ketidakpastian pekerjaan karena mekanisasi, apalagi usia dan tanggungan yang semakin berat maka perasaan semakin tidak aman dalam arti ekonomi.

c. Organisasi buruh

timbul karena Hal ini sikap manajemen menghadapi persoalan-persoalan dalam karena kemajuan teknologi dan kesewenangwenangan para penguasa terhadap tenaga kerja mengakibatkan timbulnya dorongan yang kuat untuk membentuk suatu organisasi yang melindungi karyawan dari sikap sewenangwenang pihak manajemen. Organisasi buruh yang kuat akan menyulitkan pimpinan perusahaan untuk menetapkan berbagai kebijaksanaannya. Misalnya manajer tidak dapat sewenang-wenang memecat buruh, lamanya jam kerja, uang lembur dan lain-lain.

d. Menurunnya kebanggaan dalam bekerja

Dengan pembagian kerja yang didasarkan spesialisasi maka setiap karyawan hanya mengerjakan semacam pekerjaan saja. Hal ini akan meningkatkan ketrampilannya, tetapi disisi lain pekerjaan menjadi membosankan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan akan semakin rendah. Disamping itu juga perusahaan kurang menghargai kecerdasan, pendidikan, kemauan

baik dan kreativitas pekerja. Akibatnya timbul masalah psikologis yaitu hilangnya kebanggaan individu terhadap pekerjaannya.

2. Pendekatan Paternalis

Ini muncul yang disebabkan oleh berkembangnya organisasi buruh. Dengan adanya serikat buruh, para karyawan menunjukkan bahwa mereka bisa melepaskan diri dari ketergantungan terhadap manajemen dan bisa memaksakan kehendak yang mungkin tidak diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu pihak perusahaan mengimbanginya dengan berbuat baik.

Paternalis merupakan suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai ayah dan bersikap melindungi terhadap para karyawan. Akhirnya manajemen perusahaan menyelenggarakan program seperti: memberikan berbagai fasilitas-fasilitas (rekreasi, perumahan, olah raga dll), bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Akibatnya karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya turun. Walaupun demikian bukan berarti bahwa apabila manjemen menyediakan fasilitas perumahan, rekreasi, olah raga dan sebagainya, lalu bisa dikatakan bahwa manajemen menjalankan pendekatan paternalis. Dua sifat yang menunjukkan paternalisnya suatu pendekatan adalah:

- a. Diselenggarakannya suatu program tersebut tidak didasarkan kepada atas pertimbangan-pertimbangan manfaat dari program tsb. Ini berarti bahwa manajemen tidak menghiraukan apakah program tersebut akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.
- b. Tentang apa dan bagaimana melaksanakan program tersebut tergantung pada pihak manajemen.

Jadi kalau suatu program dilaksanakan karena perusahaan akan memperoleh manfaat dari program tersebut atau karena karyawan meminta diadakannya program tersebut maka pendekatan ini tidak bisa dikatakan sebagai paternalis.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Karena kegagalan-kegagalan dari kedua pendekatan tersebut para manajer mulai menyadari bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu proses yang sederhana maka muncullah pendekatan sistem sosial yang memandang bahwa, "organisasi atau perusahaan adalah merupakan suatu sistem yang komplek yang beroperasi dalam lingkungan yang komplek". Sistem adalah suatu rangkaian atau suatu unit yang terdiri dari sub sistem yang saling mempengaruhi dan bekerjasama baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan menggunakan konsep sistem maka

setiap bagian saling bekerja sama dan mendukung pencapaian tujuan utama melalui tujuan khusus masing-masing. Perusahaan merupakan suatu sistem dengan ciri-ciri:

- a. Terdiri dari unsur-unsur.
- b. Masing-masing unsur berhubungan dan saling membantu.
- c. Saling mempengaruhi.
- d. Sebagai suatu kesatuan.
- e. Mengarah pada suatu tujuan

F. Kesimpulan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pegelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai asset berharga yang perlu dikembangkan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian,

penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya.

PENGADAAN

Betty Rahayu

A. Pengertian Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan pegawai merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.

Pegawai adalah asset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang di bawa ke dalam organisasi perusahaan. Pegawai bukan mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pegawai yang cakap, mampu, dan

terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Pegawai yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

B. Perencanaan Pengadaan Pegawai

Untuk itu *procurement* diadakan setelah adanya perencanaan/planing SDM dari segi analisis jabatan atau job analysis, yaitu suatu analisis yang sistematis terhadap berbagai pekerjaan atau jabatan di dalam suatu perusahaan. Hasil dari job analysis dapat digunakan untuk menyusun:

- 1. Job description; yaitu suatu pernyataan tertulis yang berisi tentang berbagai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh seseorang yang memangku jabatan/pekerjaan tertentu, kondisi kerja, peralatan dan material serta informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
- Job specification; Suatu pernyataan tertulis yang berisi tentang keterampilan, kemampuan dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan melaksanakan jabatan/pekerjaan tertentu secara efektif.
- 3. *Jobstandard*; Suatu pernyataan tertulis yang menunjukan target atau standar kerja yang harus dicapai oleh

seseorang yang memangku jabatan atau melaksanakan pekerjaan tertentu

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan pegawai, antara lain sebagai berikut.

- 1. Penentuan jumlah dan kualitas pegawai yang akan diperlukan.
- 2. Sumber calon pegawai dan cara-cara penarikannya.
- 3. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
- 4. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
- 5. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.

Adapun pilihan-pilihan strategis dalam melaksanakan pengadaan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1. Apakah perlu dipertimbangkan masalah "Affirmative Action".
- 2. Apakah organisasi akan "memakai" tenaga baru atau "membeli" tenaga profesional yang sudah matang.
- 3. Bagaimana strategi pembiayaan untuk pengadaan dan seleksi pegawai baru.
- 4. Apakah organisasi mempertimbangkan kepedulian sosial.

- 5. Apakah strategi tentang pengadaan dan seleksi perlu menggunakan teknologi tinggi guna menjamin obyektivitas.
- 6. Apakah pilihan organisasi dalam pelaksanaan pengadaan.

C. Recruitmen Pegawai

Berdasarkan pada job description, job specification dan job standard yang ada, maka perusahaan dapat memulai penarikan pegawai/recruitment. Recruitment pegawai yang dibutuhkan dapat diperoleh dari berbagai sumber.

organisasi/internal 1) Sumber dari dalam recruitment.

Suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari dalam perusahaan/lembaga sendiri, yaitu dari para pegawai yang telah bekerja di perusahaan sekarang ini untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Caranya antara lain melalui promosi atau pemindahan/mutasi karyawan.

Keuntungan-keuntungannya:

- (1) Mempercepat waktu pengisian lowongan kerja yang ada,
- (2) mempermudah masa penyesuaian diri dari pekerja terhadap lingkungan perusahaan,
- (3) Menimbulkan motivasi dan semangat kerja karyawan karena prestasi mereka dihargai dengan kesempatan karir yang baik

(4) dan Menjaga kesetiaan karyawan.

Kelemahan-kelemahannya:

- (1) Menghambat masuknya ide dan gagasan baru jika terjadi kesalahan penempatan, akibatnya akan berpengaruh pada efektivitas kerja.
- (2) Jika seseorang memiliki karakteristik yang cenderung negatif dalam bekerja, akan tetap terbawa
- 2) Sumber dari luar organisasi.

Suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari orang-orang di luar perusahaan, yaitu dengan merekrut tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada di perusahaan. Sumber-sumber dari external recruitment antara lain:

- (1) Pemasangan iklan lowongan kerja di media Biro tenaga kerja,
- (2) Rekomendasi dari tenaga kerja lama, Institusi pendidikan, Serikat pekerja dan Pelamar secara insidentil.

D. Seleksi Pegawai

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan/lembaga kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi

kualifikasi yang diharapkan. Layak maksudnya adalah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa pengertian seleksi menurut para ahli, sebagai berikut:

Menurut (Kasmir, 2016) seleksi adalah "merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan." Menurut Marwansyah dan Mukaran dalam (Badriyah, 2015) seleksi adalah "proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu." Menurut (Hasibuan, 2007) seleksi adalah "suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan". Menurut (Yani, 2012) seleksi adalah "proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan". Menurut Byars dalam (Fajar, A. Siti., dan Heru, Tri, 2015) seleksi adalah "proses pemilihan individu yang diperkirakan dapat sukses dalam melaksanakan pekerjaan di antara para pelamar". Tujuan Seleksi Menurut (Kasmir, 2016) tujuan utama seleksi dilakukannya seleksi adalah memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Sering kali seleksi memiliki tujuan khusus dalam rangka untuk memenuhi strategi perusahaan, dalam menghadapi pesaing yang dianggap mengancam kedudukannya.

Sistem seleksi dikenal atas:

- 1. Succesive-Hurdles adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing yakni jika peserta tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan lulus.
- 2. Compensatory-Approach adalah sistem seleksi yang dilakukan dimana peserta mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata hasil tesnya apakah mencapai standar atau tidak peserta yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang peserta yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur

Seleksi ada tiga tingkat yaitu

- 1. Seleksi tingkat pertama adalah seleksi yang dilakukan menurut prosedur yang telah ditetapkan perusahaan yang bersangkutan dan jika lulus maka pelamar dinyatakan diterima dengan status karyawan percobaan atau calon pegawai (capeg).
- 2. Seleksi tingkat kedua adalah seleksi yang dilakukan selama masa percobaan (capeg) dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku, kedisiplinan, dan kemampuan nyata calon karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Jika seleksi tingkat kedua ini lulus maka calon pegawai tersebut mengikuti seleksi tingkat ketiga.
- 3. Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi dengan mengikuti prajabatan atau pelatihan, jika lulus maka calon

karyawan (calon pegawai) diangkat menjadi pegawai tetap.

Secara umum tujuan utama dari proses seleksi pegawai adalah sebagai berikut:

- Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
- 2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu
- 3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
- 4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi
- 5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Dasar dan Tujuan Seleksi. antara lain:

- 1. Kebijaksanaan perburuhan pemerintah
- 2. Job Specification atau jabatan
- 3. Ekonomis, rasional, dan
- 4. Etika sosial

Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal sebagai berikut:

- 1. Karyawan yang qualified dan potensial.
- 2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
- 3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
- 26 Manajemen Sumber Daya Manusia

- 4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- 5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
- 6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
- 7. Karyawan yang dinamis dan efektif.
- 8. Karyawan yang inovarif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- 9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- 10. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.
- 11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- 12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- 13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

Kualifikasi seleksi meliputi:1. Umur, 2. Keahlian, 3. Kesehatan fisik, 4. Pendidikan, 5. Jenis kelamin, 6. Tampang, 7. Bakat, 8. Temperamen, 9. Karakter, 10. Pengalaman kerja, 11. Kerja sama, 12. Kejujuran, 13. Kedisiplinan1, 4. Inisiatif dan kreatif

Sedangkan Langkah-langkah seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1. Seleksi surat-surat lamaran
- 2. Pengisian blangko lamaran

- 3. Pemeriksaan referensi
- 4. Wawancara pendahuluan
- 5. Tes penerimaan
- 6. Tes psikologi

Jenis-jenis tes psikologi, antara lain:

- a. Tes kecerdasan (intelligence test)
- b. Tes kepribadian (personality test)
- c. Tes bakat (aptitude test)
- d. Tes minat (interest test)
- e. Tes prestasi
- 7. Tes kesehatan
- 8. Wawancara akhir atasan langsung
- 9. Memutuskan diterima atau ditolak

E. Penempatan Pegawai

Setelah proses seleksi dilakukan, maka diharapkan perusahaan/lembaga dapat melakukan proses penempatan pegawai pada posisi atau jabatan yang sesuai. Hal ini sering dikenal dengan istialah *The right man in the right place*.

Penempatan (*Placement*) adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaannya.

Pengadaan pegawai harus didasarkan pada prinsip: "Apa dan Siapa". Apa: artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (jobdescription). Siapa: artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk mendudukijabatan tersebut sesuai spesifikasi pekerjaan (job specification).

Pengadaan karyawan berdasarkan siapa, kemudian baru apa, akan menimbulkan *mismanajemen* dalam penempatannya. Penempatan karyawan yang jauh di bawah kemampuannya ataupun diluar kemampuannya mengakibatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan rendah.

Jadi, kita harus menugaskan seorang karyawan sesuai dengan kemampuanyang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanginya. Bagi pegawai baru yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan manajerial, tentunya ada harapan bahwa ia diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya. Percuma mereka sekolah tinggi-tinggi (seringkali sampai tingkat MBA) bila kesempatan itu tak kunjung tiba.

Oleh karena itu, suatu kesalahan besar bila pada saat pegawai masuk ia langsung diantar ke meja atau ruangannya, lantas "didiamkan".

Perusahaan/l;embaga mungkin menganggap bahwa pasti pegawai baru itu akan segera bersibuk diri dalam pekerjaan. Dugaan yang cenderung meleset karena siapa pun juga dan sehebat apa pun orangnya butuh tuntunan dalam orientasi pekerjaan. Lantas ia butuh kesempatan untuk mempraktekkan segala pengetahuan sekolahnya secara konkrit di tempat kerja.

Hal lain yang dapat membuat "orang baru" dalam perusahaan semakin betah adalah apabila dalam bulanbulan pertama ia sudah dilibatkan dalam beberapa persoalan perusahaan yang cukup penting. Ini kesempatan pula baginya untuk menyumbangkan pikirannya dalam rangka pemecahan masalah. Syukur-syukur bila sumbang sarannya benar-benar diperhatikan dan —kalau memang itu usul yang pantas —diterapkan. Secara psikologis hal ini dapat diterangkan sebagai proses daur pengalaman yang menguatkan perilaku tertentu yang dikehendaki.

Dalam proses seperti ini, urutan-urutan kejadian adalah sebagai berikut:

- 1. ada pegawai baru dalam perusahaan,sebagai orang baru ia akan mengacu pada atasannya dalam perusahaan,
- 2. bila atasan atau pimpinan perusahaan itu memberi kesempatan padanya untuk berperan aktif dalam suatu pemecahan persoalan maka pegawai baru tersebut akan memperoleh rasa puas yang sifatnya menguatkan keputusannya semula untuk masuk dalam perusahaan.

Untuk menciptakan kondisi kerja seperti itu, maka perusahaan sebenarnya dapat merancangnya sejak awal. Selain tugas-tugas yang relatif rutin yang dibebankan pada pegawair baru tersebut, maka dapat pula disisipkan beberapa tugas lain yang sifatnya khusus. Misalnya, ia si pegawai baru dimasukkan ke dalam suatu tim yang menangani proyek tertentu. Tentunya tugas-tugas khusus yang diberikan itu harus sesuai dengan bidang keahliannya. Selain itu, tingkat kesulitan yang dihadapi dalam tugasnya hendaknya proporsional dengan statusnya sebagai orang baru. Jangan sampai orang baru ini mendapat "daging yang terlalu besar dan alot baginya untuk dikunyah"

Terdapat dua cara yang dapat dilakukan pada karyawan baru pada saat penempatan yatu:

1. Orientasi

Untuk para pegawai baru yang tugasnya berhubungan dengan banyak unit lain dalam perusahaan, maka ada baiknya dikenalkan dengan fungsi dan tugas unit-unit . Beberapa perusahaan /lembaga besar bahkan mengharuskan para pegawai baru tersebut untuk mengikuti hands-on training di beberapa unit yang relevan.

Dalam proses ini, yang bisa saja berlangsung sampai setahun, *trainee* yang bakal menduduki jabatan eselon manajemen ini berinteraksi dengan banyak pihak; dengan kalangan pelaksana, penyelia, manajer, dan tak jarang pula dengan pimpinan perusahaan.

Kerap kali momen sosialisasi seperti ini menjadi faktor yang turut mendukung kemajuan karir *trainee* tersebut. Selain itu, pelatihan dalam bidang organisasi, komunikasi, maupun bidang-bidang lain yang menunjang ketrampilan manajemen, merupakan masukan berharga bagi calon manajer. Apalagi bila materipelatihan disajikan oleh praktisi-praktisi yang mengenal betul kondisi dan iklim kerja di perusahaan.

Dari sudut pegawai baru, ini merupakan perlakuan yang tentunya memperkaya pengetahuan dan kemampuan individualnya, yang pada gilirannya bisa berperan besar dalam menumbuhkan loyalitasnya pada perusahaan. Ibarat bayi yang baru lahir dan memasuki dunia baru, maka enam bulan pertama seorang pegawai baru adalah masa-masa kritis yang menentukan sikap dan pandangannya terhadap perusahaan/lembaga maupun pekerjaannya.

2. Sistem Mentor

Banyak pula perusahaan/lembaga yang menggunakan sistem mentor dalam program orientasi tenaga pegawai baru. Yang biasa dikaryakan untuk tugas mentor ini adalah para eksekutif senior. Cara ini memungkinkan pegawai baru untuk lebih cepat mengenal medan.

Tentunya perusahaan/lembaga harus selektif dalam memilih mentor. Gunakan eksekutif-eksekutif atau tenaga senior lainnya yang benar-benar kompeten dan punya keinginan untuk membimbing tunas baru. Ini penting karena yang ditangani adalah kader-kader calon penerus perusahaan/lembaga. Sikap dan cara kerja yang akan tumbuh pada mereka bisa banyak ditentukan oleh pengalaman dini yang dilewati semasa di bawah

pengawasan dan bimbingan mentor. Penting pula bagi pegawai baru yang sedang dalam masa orientasi seperti di atas untuk memperoleh umpan balik yang cukup.

Memang, tampaknya cukup rumit untuk mengurusi orang yang baru memasuki sebuah perusahaan/lembaga. Tetapi bila ini menyangkut tenaga yang dipandang penting oleh perusahaan/lembaga, maka mau tak mau upaya ini harus ditelusuri. Betapa tidak, dalam suasana kompetitif seperti sekarang, Tenaga kerja/pegawai yang baik pada dasarnya tak bisa dibeli; paling-paling hanya bisa "disewa" beberapa tahun saja. Oleh karena itu penting menumbuhkan rasa betah dan loyal pada dirinya, agar penyewaan terhadapnya berlangsung terus.

PENGEMBANGAN PEGAWAI

Linda Ratna Sari

Pada dasarnya pengembangan (development) merupakan pembelajaran, yang didesain untuk membantu para pegawai. Investasi di dalam pengembangan pegawai, merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari sumber daya manusia. Pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya tersebut merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi di bidang sumber daya manusia. Karena pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing organisasi akan semakin besar. Hal tersebut tentu saja akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh manfaat yang semakin besar, sehingga balas jasa (reward system) pegawai juga wajar untuk ditingkatkan.

Secara umum pelaksanaan pengembangan pegawai dalam buku ini di paparkan dengan membahas pengertian

pengembangan pegawai; ruang lingkup pengembangan pegawai; dan manfaat dan tujuan pengembangan pegawai.

A. Pengertian Pengembangan Pegawai

(Mathis Robert, Jackson John, 2002) menyatakan bahwa pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan.

Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. (Hasibuan, 2007)

Pengembangan pegawai (employee development) menurut Sikula dalam (Kadarisman, 2017) adalah sebagai development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes.

Pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel. Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi, yang dikembangkan adalah pengetahuan pegawai baik secara konseptual maupun teoritis. Mengembangkan pengetahuan para pegawai, berarti meningkatkan kemampuan mereka untuk lebih mengenal dan memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan secara lebih mendalam, atau dengan memahami

perkembangan organisasi serta sasaran yang akan dicapai organisasi.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi dan dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. (Tjutju Yuniarsih dan Suwatno., 2008)

B. Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai meliputi: (Hasibuan, 2007)

- 1. Pengembangan secara informal, yaitu pegawai/ pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari bukubuku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- 2. Pengembangan secara formal, yaitu pegawai/pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan merupakan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dapat dibedakan menjadi tiga di antaranya: (Sedarmayanti, 2008)

1. pre-service training (pelatihan pra-tugas) yaitu pelatihan yang diberikan kepada calon pegawai yang akan mulai bekerja, atau pegawai baru yang bersifat pembekalan,

- agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- 2. in service training (pelatihan dalam tugas) yaitu pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk pegawai yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3. post service training (pelatihan purna/pasca tugas) yaitu pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan pegawai dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha

Manfaat yang dapat dipetik oleh pegawai dengan mengikuti program pengembangan antara lain menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam bidang tugas; meningkatkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri; memperlancar pelaksanaan tugas; menambah motivasi kerja; menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi; menimbulkan semangat dan kegairahan kerja; mempertinggi rasa kepedulian terhadap organisasi; menimbulkan rasa menghargai antarpegawai; mendorong pegawai untuk menghasilkan yang terbaik; serta untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Ruang lingkup dari pengembangan pegawai meliputi (Moenir, 1983):

1. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan, Pendidikan dan latihan yang penulis maksud titik berat pada sistem pendidikan dan latihan yang tujuannya untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pendidikan dilakukan bagi Pegawai untuk meningkatkan keperibadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri. (Musanef, 1983)

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 menerangkan bahwa, latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Dalam Organisasi kerja tentu ilmu yang diinginkan pegawai hendaknya sesuai dengan kepentingan organisasi tempat bekerja agar dapat saling menguntungkan. Oleh karena itu perlunya pegawai diikutsertakan dalam suatu pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan oleh organisasi.

Simamora dalam (Sulistiyani, 2009) mengemukakan perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan, yaitu pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik; sedangkan pengembangan (development) adalah

mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berkembang, berupaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama kariernya.

2. Promosi (kenaikan jenjang)

Menurut Hasibuan dalam (Syahyuni, 2018) promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar.

Menurut Edison dalam (Rini, 2018), Promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karier.

Program promosi hendaknya memberikan infomasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang pegawai dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah (Hasibuan, 2017).

(1) Pengalaman

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Ini juga menunjukkan adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. dan kelangsungan perusahaan.

(2) Kecakapan (ability)

Yaitu seseorang yang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan (definisi). Meliputi

- Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknis khusus, dan disipilin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating), dan pembaruan (innovating).
- c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung (Know-How)

(3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan pada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Penulis berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut: 1) Memotivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti formal. pendidikan Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai pegawaia yang semakin terampil. 2) Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi. 3) Disiplin pegawai semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan. 4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para pegawai sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan. 5) Perusahaan akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai. Dan kelemahannya adalah: 1) Pegawai yang kurang mampu akan frustasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu. 2) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

3. Pemindahan (Mutasi).

Perpindahan (Mutasi) merupakan ruang lingkup pengembangan Pegawai yang ketiga. Bahwa pengertian perpindahan ialah perpindahan dari tempat kerja satu ke tempat kerja yang lain, tanpa diserta perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kemampuan dan kecakapan yang tinggi, melainkan untuk menginginkan situasi kerja yang dianggap lebih baik, hal ini sejalan dengan pendapat Manullang dalam (Yusuf, 2013) menerangkan bahwa: "Pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang satu ke jabatan lainnya, dimaksud oleh pimpinan untuk memajukan bawahannya. Ini terutama disebabkan karena pemindahan pada umumnya untuk mewujudkan menempatan kepuasan setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasinya setinggi-tingginya".

Mutasi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat (Alex S, 2002). Sedangkan (Syadam, 2002) berpendapat bahwa mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian yaitu kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut dengan alih tempat (tour of area) dan kegiatan pemindahan pegawai dari satu tugas ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam satu perusahaan (tour of duty).

Kebijakan mutasi disebabkan oleh dua hal yaitu: (Syadam, 2002)

- 1. Keinginan anggota itu sendiri. Biasanya disebabkan oleh masalah keluarga, ekonomi, kesehatan dan juga rasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja yang ada.
- 2. Keinginan organisasi atau instansi tertentu, dengan tujuan untuk memberikan kesempatan bagi anggotanya agar bisamengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.

Sedangkan tujuan dilakukan mutasi yaitu: (Bambang, 2002)

- 1. Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2. Memberikan perangsang agar anggota dapat berupaya untuk meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- 3. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi anggota organisasi.
- 4. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik anggota.

Proses mutasi rutin dilakukan oleh organisasi tertentu berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku dengan cara yang disesuaikan dengan pertauran yang berlaku sehingga tidak terjadai penolakan mutasi.

C. Manfaat Pengembangan Pegawai

Dampak dari pengembangan pegawai adalah pimpinan organisasi akan memberi kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai untuk berbuat dan menunjukkan prestasi kerjanya. Apakah pegawai tersebut mampu atau tidak dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini sangat

tergantung pada pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), serta kemampuan (ability), kepercayaan (trust) dan tanggung jawab (responsibility) yang bersangkutan kepada organisasi. Bagi pegawai yang mempunyai potensi dan berkemauan besar, tentu penugasan tersebut akan diterima dengan antusias dan penuh dedikasi sebagai tantangan dan sekaligus sebagai peluang terutama peluang pengembangan karier.

John, et al dalam (Kadarisman, 2017) menyatakan bahwa manfaat pengembangan SDM adalah

"a) meningkatkan kepuasan para pegawai; b) pengurangan pemborosan; c) mengurangi ketidakhadiran pegawai; d) memperbaiki metode dan sistem kerja; e) meningkatkansistempenghasilan;f)mengurangibiayabiaya lembur; g) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h) mengurangi keluhan pegawai; i) mengurangi kecelakaan kerja; j) memperbaiki komunikasi; k) meningkatkan pengetahuan pegawai; l) memperbaiki moral pegawai; dan m) menimbulkan kerja sama yang baik".

Jika dicermati manfaat pengembangan pegawai tersebut terlihat bahwa adanya tren baru revitalisasi pegawai berupa kompetensi pegawai.

Selanjutnya, berkaitan dengan manfaat pengembangan pegawai, (Mangkuprawira, 2003) mengemukakan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut.

"1) mengarahkan kemampuan dan/atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan; 2) memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan/organisasi; 3) memperbaiki moral pekerja; 4) membantu orang mengidentifikasi tujuan organisasi; 5) membantu menciptakan citra organisasi yang lebih baik; 6) membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan; 7) memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan; 8) membantu pengembangan organisasi; 9) belajar dari pegawai yang dilatih; 10) membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan; 11) membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan organisasi; 12) menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi di organisasi. 13) organisasi mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah; 14) membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja; 15) membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya; 16) mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan; 17) memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen; 18) mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten; 19) menstimulasi pengelolaan, pencegahan terjadinya banyak pemecatan; 20) mengurangi perilaku suboptimal, seperti menyembunyikan alat; 21) membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi; 22) membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan

yang ada; 23) membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi".

Ada beberapa asumsi yang sering dijadikan acuan oleh organisasi yang tidak memperhatikan perubahan adalah

- 1. Kondisi organisasi sekarang dalam kondisi maju dan berkembang, maka organisasi tidak perlu melakukan perubahan apapun.
- 2. Problema masa kini yang dihadapi organisasi dapat diselesaikan dengan cara/metode penyelesaian masalah masa lalu.

Berdasarkan uraian manfaat pengembangan pegawai bagi individual tersebut, dapat dikemukakan bahwa peran sumber daya manusia pegawai atau human capital adalah sangat strategik, dan akan lebih memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi atau perilaku pegawai yang strategik (employee behavior strategically).

Strategi tersebut terdiri dari dua kategori, pertama, berupa perilaku inti (core behavior) yaitu alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi keberhasilan organisasi. Kedua, perilaku spesifik yang situasional (situational specific behavior) dan esensial sebagai key point dalam organisasi.

KOMPETENSI DAN PENGINTEGRASIAN

Ardiansyah, M.Si

A. Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia

kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatanya dalam lingkungan pekerjaanya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi, suksesi perencanaa, evaluasi kinerja, dan pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadek Desiana Wati dkk: 2015).

Definisi kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2008:4), yaitu: "Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan

oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan."

Adapun perbedaan pengertian competence dengan competency menurut Woodruffle (1991) dalam Hutapea dan Thoha (2008:4), competence diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul, sedangkan competency merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul atau kompeten.

Menurut Wirawan (2009:9) mendefinisikan yaitu : "Kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, prilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif".

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut: "Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien."

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:46) adalah "karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.

Sementara menurut sejumlah besar pakar bidang sumber daya manusia pada konferensi mengenai kompetensi dalam Prihadi (2006:91) menyepakati bahwa: "Competencies is a cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affects a major part of one's job (role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development."

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Adapun menurut Moeherion (2014:5) mengartikan kompetensi sebagai:

"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causually related of criterian referenced effective and or superrior performance in a job or situation."

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaanya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektitif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Kompetensi menurut International Federation of Accountants (2014:11) dalam IAESB: Handbook of International Education Pronouncements menyatakan bahwa: "Competence is defined as the ability to perform a work role to a defined standard with reference to working environments. To demonstrate competence in a role, a professional accountant must possess the necessar

- 1. Professional Knowledge
- 2. Professional skills,
- 3. Professional Values, Ethics, and Attitudes."

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan peran pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan mengacu pada lingkungan kerja. Untuk menunjukkan kompetensi sesuai peranannya, seorang akuntan profesional harus memiliki

- · Pengetahuan profesional yang diperlukan,
- · Keterampilan profesional,
- Nilai, etika, dan sikap profesional.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Seseorang yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan, ketidaksesuaiandalamkompetensiyangdapatmembedakan seorang unggul dari yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (personal selection), perencanaan pengalihan tugas (succession planning), penilaian kerja (performance appraisal) dan pengembangan (development).

B. Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku seseorang di tempat kerja. Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja ratarata atau seseorang yang perilaku efektif dan perilaku yang tidak efektif. karakteristik kompetensi bagi organisasi, dapat membantu proses rekruitmen, seleksi, menentukan imbalan, pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja.

Menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:53) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, adalah sebagai berikut:

- 1. Motif (motive);
- 2. Sifat (traits);
- 3. Konsep diri (self-concept);
- 4. Pengetahuan (knowledge);
- 5. Keterampilan (skill).

Adapun penjelasan mengenai karakteristik kompetensi adalah sebagai berikut:

- Motif (motive), adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu.
- 2. Sifat (traits), adalah karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3. Konsep diri (self-concept), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki sesorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang

- ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupanya.
- 4. Pengetahuan (knowledge), adalah infromasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumbersumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (study, learning) dan pengalaman (experience) serta intuisi (intuition). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang.
- 5. Keterampilan (skill), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) dan pemikiran konseptual.

Dan menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:53), mengatakan bahwa konsep diri, watak sifat dan motif kompetensi lebih tersembunyi, dalam dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang juga cenderung sulit untuk dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia serta mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

C. Komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:8) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, adalah sebagai berikut:

- 1. Pengetahuan (knowledge)
- 2. Keterampilan (skill)
- 3. Sikap (attitude)

Komponen kompetensi sumber daya manusia tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai bidang yang digelutinya. Ilmu atau informasi yang dimiliki seoseorang pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.
- 2. Keterampilan (skill) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal. Misalnya keterampilan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu atau kelompok. Keterampilan ini sangat diperlukan bagi pegawai yang sudah menduduki jabatan tertentu, karena keterampilan ini dalam berkomunikasi,

memotivasi dan mendelegasi. Selain pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3. Sikap (attitude) merupakan pola tingkah seseorang pegawai di dalam peran melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perusahaan. apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilakukan sebaik-baiknya.

Komponen dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku menurut International Federation of Accountants (2014) dalam IAESB menyatakan bahwa: *The content of professional accounting education should consist of:*

- 1. Accounting, finance and related knowledge;
- 2. organizational and business knowledge; and
- 3. Information technology knowledge and competences. (p.37)

The skills professional accountants require are grouped under five main headings:

- 1. Intellectual skills;
- 2. Technical and functional skills;
- 3. Personal skills;
- 4. Interpersonal and communication skills; and
- 5. Organizational and business management skills. (p.45)

The coverage of values and attitudes in education programs for professional accountants should lead to a commitment to:

- the public interest and sensitivity to social responsibilities;
- continual improvement and lifelong learning;
- reliability, responsibility, timeliness, courtesy and respect; and
- laws and regulations. (p.52)

D. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, dan beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2007:91) adalah sebagai berikut:

- 1. Planning Competency;
- 2. Influence Competency;
- 3. Communication Competency;
- 4. Interpersonal Competency;
- 5. Thinking Competency;
- 6. Organizational Competency;
- 7. Human Resources Management Competency;
- 8. Leadership Competency;

- 9. Client Service Competency;
- 10. Self Management Competency;
- 11. Business Competency;
- 12. Technical/Operasional Competency;

Beberapa tipe kompetensi sumber daya manusia diatas dapat dijelsakan sebagai berikut:

- 1. Planning Competency, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2. Influence Competency, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- 3. Communication Competency, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- 4. Interpersonal Competency, meliputi empati, pembangunan konsensus, networking, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- 5. Thinking Competency, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif,

- mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- 6. Organizational Competency, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- 7. Human Resources Management Competency, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- 8. Leadership Competency, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
- 9. Client Service Competency, merupakan kompetensi yang berupa pengidentifikasian dan penganalisaan pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- 10. Business Competency, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

- 11. Self Management Competency, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- 12. Technical/Operasional Competency, kompetensi yang berkaitan dengan: mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

E. Pentingnya Pengintegrasian

Karyawan atau manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhanyang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan. Setiap perusahaan pun juga selalu bergerak dinamis, bersaing, dan mengikuti kemajuan zaman. Perusahaan menentukan suatu visi dan misi agar dapat mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan kepada yang diinginkan, manajer harus memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja pada perusahaan. Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan rohaninya. Jadi manajer harus berusaha memberikan balas jasa yang adil dan layak, serta memperlakukan karyawan dengan baik sebagaimana layaknya manusia. Karyawan juga harus menyadari mengapa perusahaan menerima mereka dan apa yang diharapkan dari karyawan.

Masalah pengintegrasian adalah menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang serasi serta saling menguntungkan. Jadi the nature of man dan the nature of organization perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

Menurut Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2006: 136), pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan.

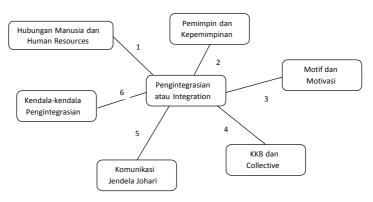
Tujuan Pengintegrasian ialah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpatisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Prinsip Pengintegrasian adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan.

Manajer dalam melaksanakan pengintgrasian harus berdasarkan kepada prinsip dan metode yang mapan. Metode adalah suatu cara pendekatan dan pemecahan masalah yang berdasarkan atas analisis ilmu pengetahuan. Dengan metode ini diharapkan pemecahan masalah dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan pengintgrasian dalam mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan hendaknya didasarkan atas anggapan bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan yang perlu dipelihara secara manusiawi, bukan diperlakukan sebagai faktor produksi pasif lainnya yang dapat dimanfaatkan sekehendak hati. Metode Pengintegrasian tersebut adalah:

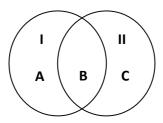
- 1. Hubungan Antarmanusia (Human Relations)
- 2. Motivasi (Motivation)
- 3. Kepemimpinan (Leadership)
- 4. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)
- 5. Collective Bargaining

Konsep Pengintegrasian:



F. Hubungan Antarmanusia

Hubunganantarmanusia (humanrelation) akantercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, hargamenghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok/karyawan.

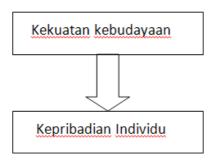


Penjelasan

- 1. Lingkaran I adalah kepentingan-kepentingan organisasi perusahaan dan untuk inilah perusahaan didirikan oleh pengusaha
- 2. Lingkaran II adalah keinginan-keinginan individu karyawan dan untuk inilah karyawan bekerja pada perusahaan.
- 3. Bagian A adalah kepentingan-kepentingan perusahaan yang dilebur atas kesediaan pengusaha (benefit and services) demi tujuan bersama.
- 4. Bagian Cadalah keinginan-keinginan individu karyawan yang dilebur atas kesediaan dari karyawan demi tujuan bersama.

- 5. Bagian Badalah penyatuan kepentingan perusahaan dan keinginan individu karyawan yang harus didahulukan secara bersama.
- 6. Semakin besar kemauan melebur kepentingan dan keinginan anggota organisasi, semakin baik hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama.
- 7. Jika hubungan antar manusia di dalam perusahaan semakin serasi, tujuan bersama akan lebih mudah dicapai dengan hasil yang lebih memuaskan.

Jadi manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia (human relation) hendaknya memahami masalah "kepribadiandanperilaku" darisetiapindividubawahannya. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Serangkaian variabel ini yang menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku seseorang individu.



PEMELIHARAAN DAN KEDISIPLINAN

Muhammad Haidar Ali, M.Pd

A. Definisi Pemeliharaan

dwin B. Flippo: "The maintenance function of personnel is concerned primarily eith preserving the physical, mental, and emotional condition of employees" (Fungsi pemeliharaan menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan.)

Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunujang tercapainya tujuan perusahaan (Malayu S.P Hasibuan, 2009).

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemeliharaan adalah suatu usaha untuk mempertahankan kinerja karyawan. Pemeliharaan SDM ini bermaksud untuk menjaga stamina dan jiwa karyawan dalam bekerja agar produktifitas perusahaan meningkat.

B. Tujuan Pemeliharaan

Pemeliharaan tidak serta merta dilakukan, namun ada beberapa tujuan dari hal tersebut. Hasibuan menjelaskan tujuanpemeliharaansumberdayamanusiapadaperusahaan sebagai berikut (Malayu S.P Hasibuan, 2003).

- 1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- 3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn-over* karyawan.
- 4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- 5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- 6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- 7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- 8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

C. Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Setelah mengetahui makna dan tujuan pemeliharaan, penting juga untuk mengetahui asas-asas dalam pemeliharaan sumber daya manusia. Ada beberapa hal yang melandasi pemeliharaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan hendaknya meninkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehaan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Asas ini penting agar pemeliharaan, kesehatan dan sikap karyawan baik, sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Dengan keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan pada tugasnya.

4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan Keputusan mentri harus dijadikan asas program pemeliharaan.

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahtaeraan karyawan.

D. Perencanaan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Perusahaan dikatakan sukses ketika mampu membuat karyawannya nyaman dalam bekerja. Karyawan yang nyaman dengan tempat kerjanya akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Untuk itu merencanakan pemeliharaan sumber daya manusia harus diperhitungkan dengan cermat. Adapun hal-hal yang perlu direncanakan yaitu (Malayu S.P Hasibuan, 2003):

- 1. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang diberikan
- 2. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan
- 3. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan diberikan
- 4. Biaya yang akan dikeluarkan
- 5. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan

E. Prosedur Pelaksanaan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Menurut Widjanarko, prosedur merupakan suatu mekanisme, tahapan, atau proses kerja tentang suatu aktivitas. prosedur sangat bermanfaat sebagai media perencanaan, koordinasi lintas fungsi, konsistensi proses kerja, penilaian kinerja, dan penyempurnaan berkelanjutan (Aladin Widanarko, 2010). Menurut Hasibuan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam prosedur pemeliharaan

sumber daya manusia, sebagai berikut (Malayu S.P Hasibuan, 2003):

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

Dengan mengetahui prosedur pelaksanaan atau cara menganalisis lapangan yang benar dapat mengarahkan perusahaan menuju kejayaannya. Namun, sebaliknya jika perusahaan tidak atau belum mampu melakukannya akan berdampak pada kondisi perusahaan yang stagnan atau bahkan mendorong perusahaan untuk gulung tikar.

F. Metode-Metode Pemeliharaan

Metode pemeliharaan yang tepat sangat penting untuk mencapai efektivitas organisasi perusahaan. Seorang Manajer dituntut untuk cakap dan mampu mengetahui metode-metode pemeliharaan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Adapun metode-

metode pemeliharaan sebagai berikut (Malayu S.P Hasibuan, 2003):

a. Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan.

b. Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meninkatkan produktivitas kerjanya. Intensif yang adil, layak, dan saatnya yang tepat, serta diberikan secara terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik.

c. Kesejahteraan karyawan

Dengan adanya kesejahteraan karyawan, akan bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

d. Kesadaran dan keselamatan kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Keselamatan dan kesehatan kerja ini harus ditanamkan pada diri masingmasing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan.

e. Hubungan industrial Pancasila

Hubungan industrial pancasila adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila pancasila dan UUD 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia. Dalam hubungan industrial pancasila tidak ada tempat bagi sikap saling berhadaphadapan atau penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah.

G. Hambatan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Hambatan atau tantangan adalah hal wajar yang dialami setiap perusahaan. Hambatan bisa saja menjadi tidak berarti apabila seorang Manajer mampu memprediksi dan memberikan strategi-strategi untuk meminimalisirnya. Adapun hambatan-hambatan dalam pemeliharaan sumber daya manusia menurut Hasibuan yaitu (Malayu S.P Hasibuan, 2003):

a. Hambatan Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan saja yang sifatnya subektif.

b. Hakikat Manusia Sebagai Makhluk Hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti manusia. Hal ini menjadi kendala pemeliharaan sumber daya manusia. Karena sulitnya memperhitungkan segala sesuatunya sesuai rencana.

c. Situasi Sumber Daya Manusia

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM Perusahaan.

d. Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah

Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam pemeliharaan untuk membuat rencana yang baik atas program pemeliharaan sumber daya manusia. Sehingga pihak perusahaan harus mampu menyesuaikan antara kemampuan perusahaan dan keinginan pemerintah serta tuntutan elemen perburuhan.

H. Mutu Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia harus bekerja secara efektif dan efisien sehingga hasil kerja sumber daya manusia akan bermutu tinggi dan berdaya saing yang besar di pasar. Menurut Hasibuan, ada beberapa hal dalam penentuan mutu perusahaan, yaitu (Malayu S.P Hasibuan, 2003):

- 1. Disesuaikan dengan permintaan
- Sistemnya adalah pencegahan sejak awal dikerjakan dengan benar
- Standarnya adalah tidak cacat dan harus tidak ada kesalahan
- 4. Ukurannya adalah biaya untuk mencapai kualitas
- 5. Kepuasan pemakai, jadi berorientasi pada pemakai, bukan pada standar
- 6. Mencakup kualitas dari semua pekerjaan
- 7. Merupakan tanggung jawab setiap orang sehingga sejak awal harus dilaksanakan dengan benar.

Hasibuan menambahkan, tujuan pengendalian mutu sebagai berikut:

- 1. Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien.
- 2. Perbaikan hubungan manusia serta hubungan barang atau jasa.

- 3. Peningkatan moral, prakarsa, dan kerja sama sumber daya manusia perusahaan.
- 4. Pengembangan produktivitas dan proitabilitas.

I. Pengertian Kedisiplinan dan Bentuk Disiplin Kerja

a. Pengertian Kedisiplinan

Disiplin berasal dari kata "disciple" yang artinya pengikut atau penganut. Pada kenyataan banyak peraturan organisasi yang harus ditaati apabila seorang karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, berarti salah satu kedisiplinan yang tinggi tidak bisa dilihat hanya dari salah satu faktor saja. Kedisiplinan dapat ditegakkan apabila sebagian dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar karyawan.

Disiplin yang baik merupakan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini sangat mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- b. Pengertian disiplin menurut para ahli sebagai berikut:
 - 1. Disiplin menurut Prof. Dr. Sondang p. Siagian, MPA mengemukakan bahwa disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan,

sikap dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi (Sondang P. Siagian, 2008).

- 2. Disiplin menurut Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia "Disiplin adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperoleh pedomanpedoman organisasi" (AA. Prabu Mangkunegara, 2008).
- 3. Sedangkan disiplin menurut Malayu S.P Hasibuanmenyatakanbahwa: "Disiplinadalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan normanorma soaial yang berlaku" (Malayu S.P. Hasibuan, 2007).

Bahwa kedisiplinan MSDM sangat penting dijadikan tolak ukur untuk mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak dari para karyawan. Kedisiplinan karyawan yang baik bisa mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan kurang maka penerapan fungsi-fungsi MSDM pada perusahaan kurang baik (Malayu S.P. Hasibuan, 2014).

J. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Ada dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.

1. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan preventif ini bersifat tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

Dalam hal ini keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit tiga hal yang perlu mendapat perhatian pihak manajemen. Pertama: Para anggota organisasi perlu didorong agar memiliki rasa tanggungjawab dalam organisasi, diantaranya perlu ditanamkan perasaan kuat, dan kesadaran pribadi bahwa keberadaan mereka adalah "anggota keluarga besar" organisasi yang bersangkutan. Kedua: Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. biasanya mengenai latar belakang perusahaan berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut. Ketiga: Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka

ketentuan yang berlaku bagi seluruh anggota organisasi umum.

2. Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaranyangberlakuataugagalmemenuhistandaryang telah ditetapkan, maka akan dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentu tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pemberian sanksi diprakarsai oleh atasan yakni langsung ke karyawan yang bersangkutan, kemudian diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pemberian sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk pemberian sanksi tersebut.

Dalam pemberian sanksi harus pula bersifat mendidik, yang harapannya nanti kedepan agar terjadi perubahan sikap dan perilaku di masa depan dan masa lalu. Pengenaan sanksi pun harus mempunyai nilai pelajaran agar orang lain juga tidak melakukan pelanggaran serupa. Manajemen harus mampu menerapkan berbagai kebijakan yang berlaku secara efektif dan tidak hanya sekedar pernyataan diatas kertas.

Agar berbagai tujuan pendisiplinan seperti yang telah disinggung di atas tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Mulai dari kategori paling ringan hingga terberat. Misalnya dengan:

- · Peringatan lisan oleh penyelia
- Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
- Penundaan kenaikan gaji berkala
- Penundaan kenaikan pangkat
- Pembebasan dari jabatan
- Pemberhentian sementara
- Pemberhentian atas permintaan sendiri
- Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan
- Pemberhentian dengan tidak hormat jika melakukan pelanggaran terus menerus

Sanksi korektif diterapkan Pemberian dengan memperhatikan paling sedikit tiga aspek, Pertama, karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya. Kedua, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan untuk memperbaiki diri. Ketiga, dalam hal pemberian sanksi terberat, yaitu "pemberhentian", yang perlu dilakukan dengan "wawancara keluar" untuk memberikan kejelasan terhadap pelanggarannya, diantaranya mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu. Dengan wawancara seperti itu, maka karyawan diharapkan memahami, meskipun terkadang ada karyawan yang tetap tidak dapat menerima keputusan dari tindakan manajemen kedisiplinan terhadapnya. Di samping itu karyawan tersebut

meninggalkan organisasi dengan perasaan antipati sekecil mungkin terhadap organisasi (Sondang P. Siagian, 2015).

3. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

a. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada pengawas sangat dibutuhkan karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai apabila tidak ada disiplin kerja. Menurut Dr. Wirawan, tujuan disiplin kerja, yaitu:

- Memotivasi karyawan untuk memenuhi standar kinerja perusahaan pegawai mendapatkan pendisiplinan dan organisasi setelah gagal memenuhi kewajibannya
- Mempertahankan hubungan saling menghormati antara bawahan dengan atasannya atau sebaliknya.
- Meningkatkan kinerja karyawan. Yang dimana pendisiplinan wajib dilakukan bagi pegawai berkinerja rendah yang bukan disebabkan oleh faktor non muslim bertujuan untuk memperbaiki perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan untuk meningkatkan hasil kerjanya.
- Meningkatkan moril, semangat kerja, etos kerja secara efektivitas dan efesiensi kerja.

 Meningkatkan kedamaian industrial dan kekeluargaan organisasi. Pegawai hanya dapat bekerja dengan baik jika bekerja dalam iklim kerjasama, dan saling menghormati (Wirawan,2009).

4. Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Menurut Siagian yang dikutip oleh Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, manfaat disiplin kerja, yaitu:

- 1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya.
- 4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- 5. Meningkatkan efesiensi dan prduktivitas kerja para karyawan(Edy Sutrisno, 2011).

RANGKUMAN

A. Pemeliharaan

Bahwa Pemeliharaan merupakan usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, maupun sikap karyawan agar mereka tetap loyal dalam membangun kinerja produktif untuk menunujang tercapainya tujuan perusahaan.

Pembahasan pemeliharaan ini memberikan informasi mengenai hal-hal yang terkait tentang pemeliharaan. Diantaranya Tujuan Pemeliharaan, Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, Perencanaan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, Prosedur Pelaksanaan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, Metode-Metode Pemeliharaan, Hambatan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, dan Mutu Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.

B. Kedisiplinan

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pembahasan ini memberikan informasi terkait tentang kedisiplinan antara lain: Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja, Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja.

PEMBERHENTIAN

Sulaeman, S.Pd.I., M.A

alam perusahaan Pekerja dapat memilih untuk meninggalkan perusahaan atau perusahaan mungkin memaksa pekerja untuk keluar, baik melalui prosedur atau karena kinerja yang buruk atau karena perusahaan mengalami masalah. Hal ini disebut pemberhentian.

Pemberhentian karena inisiasif pekerja sebenarnya merupakan proses di mana seorang pekerja secara bertahap menemukan seperti apa yang disukai perusahaan dan bentuk hubungan seperti apa yang mereka lakukan dengan manajer mereka, teman sebaya, dll, dan membuat pilihan sesuai untuk tinggal atau pergi.

Hal ini penting untuk dipahami, karena pekerja tidak tiba-tibamemutuskanuntukmengundurkandiri,jugabukan karena satu kejadian yang menyebabkan seorang individu untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun ini merupakan

keputusan ya atau tidak, peristiwa itu kadang puncak dari serangkaian kejadian di organisasi yang menyebabkan orang untuk melepaskan diri. Ketika baik pemilik atau pekerja menginisiasi pemberhentian, harus ada prosedur dan diikuti untuk memastikan proses pemberhentian selesai dengan cara yang jelas dan disepakati oleh kedua belah pihak. Ini adalah tanggung jawab utama supervisor yang bertugas untuk memastikan manajemen mengetahui pemberhentian sesegera mungkin setelah mereka pertama kali menyadari hal itu.

A. Pengertian Pemberhentian

Banyak defenisi mengenai Pemberhentian karyawan dalam suatu perusahaan antara lain sebagai beikut:

Dalam undang-undang No. 13 Tahun 2003 (Kemenperin, 2003) dijelaskan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

Menurut (Hasibuan, 2003) bahwa pemberhentian adalah berhentinya individu sebagai anggota sebuah organisasi yang disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Menurut Kuncoro (2009) dalam (Alfa, Mawey Z, Murni Sri, 2016) dikatakan bahwa Pemberhentian adalah Berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya, sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja, perpindahan tenaga kerja dari dan ke perusahaan lainnya atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya denganberbagai alasan.

Sedangkan menurut (Moekijat, 2003) mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerjas seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Istilah pemberhentian juga mempunyai arti yang sama dengan separation yaitu pemisahan. Pemberhentian juga bisa berarti Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan harus berdasarkan dengan Undang – undang No 12 Tahun 1964 KUHP dan seijin P4D atau P4P atau seijin keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai "tenggang waktu dan ijin pemberhentian". Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang diberhentikan membawa biaya penarikan, seleksi, pelatihan dan proses produksi berhenti. Pemberhentian yang dilakuakn oleh perusahaan juga harus dengan baik – baik, mengingat saat karyawan tersebut masuk juga diterima baik – baik.

Dampak pemberhentian bagi karyawan yang diberhentikan yaitu dampak secara psikologis dan dampak secara biologis. Pemberhentian yang berdasarkan pada Undang –undang 12 tahun 1964 KUHP, harus berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan misalnya memberikan uang pensiun atau pesangon. Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja seseorang

karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian dilakukan berarti karyawan tersebut sudah tidak ada ikatan lagi dengan perusahaan. (Hasibuan, 2003)

Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir manajer sumber daya manusia yang dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. (Panggabean, 2004)

B. Alasan Pemberhentian

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, ada yang bersifat karena peraturan perundang-undangan, tapi ada juga karena keinginan pengusaha, bahkan ada karena terjadi perselisihan antara karyawan dan perusahaan tapi harus dipahami bahwa Pemberhentian karena terjadi perselihan maka sebenarnya itu adalah hukuman paling keras bagi seroang karyawan. (Marnis & Priyono, 2008). agar tidak terjadi hal semena-mena yang dilakukan pengusaha, maka pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian karyawan.

Dalam pengertian ini pemerintah tidak melarang secara umum untuk memberhentikan karyawan dari pekerjaannya. Jangan karena tidak cocok dengan pendapat perusahaan atau bertentangan dengan kehendak atau keinginan pengusaha yang mengharapkan karyawan terus bekerja utuk meningkatkan produksinya, karyawan

tersebut langsung diberhentikan, tanpa melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan tanpa dijelaskan alasan-alasannya kepada karyawan.

Oleh karena itu untuk menlindungi karyawan dari tindakan semena mena maka Pemerintah melalui undang-undang No. 13 Tahun 2003 (Kemenperin, 2003) telah mengatur bahwa, pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

- 1. Pekerja berhalangan masuk karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus.
- 2. Pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 3. Pekerja mengerjakan ibadah yang diperintahkan agamanya.
- 4. Pekerja menikah
- 5. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan atau menyusui bayinya
- 6. Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerjan lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
- 7. Pekerja mendirikan, mejadi anggota dan atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat

- pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam pernjanjian kerja bersama.
- 8. Pekerja yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindakan pidana kejahatan.
- 9. Karena perbedaan yang paham, agama, aliran politik, suku, wana kulit, golongan, jenis kelami, kondisi fisik atau status perkawinan.
- 10. Pekerjaan dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Dengan demikian jika terjadi pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja karena alasan tersebut diatas maka dinyatakan batal demi hukum dan pihak pegusaha wajib untuk mempekerjakan kembali karyawan/buruh yang bersangkutan.

Beberapa poin tersebut diatas adalah larangan bagi pengusaha untuk melakukan pemberhentian/Pemutusan Hubungan Kerja, disisi lain Pemerintah juga mengatur melalui undang-undang No. 13 Tahun 2003 (Kemenperin, 2003) bahwa Pihak pengusaha dapat melakukan Pemberhentian/Pemutusan Hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

- 1. Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan.
- 2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
- 3. Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
- 4. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
- 5. Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
- 6. Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
- 7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- 8. Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.
- 9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.

10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

Lebih lanjut undang-undang No. 13 Tahun 2003 juga mengatur bahwa Kesalahan berat sebagaimana tersebut diatas harus didukung dengan bukti sebagai berikut:

- 1. Pekerja/buruh tertangkap tangan.
- 2. Ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan.
- 3. Bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihakyangberwenang di perusahaan yang bersang kutan dan didukung oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi.

Menurut (Hasibuan, 2003) disebutkan bahwa ada beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan yaitu:

1. Undang-Undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang. Pemberhentian terjadi karena perundang – undangan. Seorang karyawan terpaksa dihentikan dari perusahaan karena terlibat dengan organisasi terlarang atau karyawan tersebut dihukum akibat perbuatannya. Seperti contoh karyawan tesebut merupakan salah satu anggota G30S/PKI atau karyawan tersebut melanggar hukum.

2. Keinginan perusahaan

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan dapat terjadi karena karyawan tersebut berusia lanjut dan tidak memiliki keuntungan lagi bagi perusahaan. Karyawan tersebut sudah berusia lanjut, kurang cakap atau melakukan tindakan yang merugikan seperti korupsi.

Keinginan perusahaan memberihentikan karyawan ini disebabkan:

- 1. Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya.
- 2. Perilaku dan kedisiplinannya kurang baik.
- 3. Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
- 4. Tidak dapat bekerja sama dan konflik dengan karyawan lainnya.
- 5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

3. Keinginan Karyawan

Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik. Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat juga terjadi karena:

- 1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- 2. Kesehatan yang kurang baik
- 3. Untuk melanjutkan pendidikan

- 4. Untuk bewirausaha
- 5. Bebas jasa terlalu rendah
- 6. Mendapat pekerjaan yang lebih baik
- 7. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
- 8. Kesempatan promosi yang tidak ada
- 9. Perlakukan yang kurang adil

4. Pensiun

Undang-undang mempensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun.

Pensiun atas keinginan dari karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh karyawan yang pensiun diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan

pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya.

5. Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan suatu perusahaan akan diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian yang seperti ini tidak akan menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima oleh perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawanya di dalam sutau kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang.

6. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis hubungan kerjanya dengan perusahaan akan terputus. Perusahaan tersebut akan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkannya sesuai dengan peraturan yang ada. Seorang karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur di dalam undang-undang. Misalnya, pesangon lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

7. Perusahaan dilikudasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundangundangan yang berlaku. Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undangan.

Pandangan lain dijelaskan didalam buku ajar (Tim Dosen, 2009) bahwa berdasarkan hasil penelitian seseorang diberhentikan sebagai karyawan karena alasan tidak kompeten (35%), tidak cocok dengan rekan kerjanya (10%) tidak jujur atau dusta (20%), sikap-sikap yang negatif (15%) tidak ada motivasi (10%), gagal atau menolak perintah (5%) dan tidak disiplin (5%). "Persepsi pengusaha tentang ketidakkompetenan adalah cukup besar karena alasan ketidakcocokan keahlianprofesional dan kepribadian calon karyawan dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut".

C. Proses Pemberhentian

Dalam buku (Marnis & Priyono, 2008) dijelaskan bahwa Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Setidaknya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi karyawan. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan. Hal diatas

pada dasarnya menjadi keinginan dua belah pihak. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Pemecatan karyawan harus didasarkan kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

Proses pemecatan karyawan harus menurut prosedur sebagai berikut:

- a) Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan.
- b) Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
- c) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4D.
- d) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4P.
- e) Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri.
- f) Prosedur ini tidak perlu dilakukan semuanya,

Jikapadatahaptertentutelahdapatdiselesaikandengan baik. Tetapi jika tidak terselesaikan, penyelesaiannya hanya dengan keputusan pengadilan negeri.

D. Undang-undang dan Konsep Pemberhentian

Secara umum penyebab orang berhenti disebabkan oleh 2 hal yaitu *pertama* karena keinginan perusahaan

itu sendiri dan yang *kedua* karena keinginan karyawan/ pegawai. Namun ada juga yang terjadi karena penyebab lain terjadi secara secara alami misalnya karena karyawan meninggal dan atau karena berakhir masa hubungan kerja.

Berikut adalah matriks tentang gambaran penyebab oran berhenti yang disertai alasan dan dasar hukum pemberhentian yang dilakukan oleh keinginan perusahan dan juga keinginan karyawan atau sebab sebab lainnya:

Sebab-sebab Pemberhentian	Alasan-alasan	Dasar Hukum	Keterangan	
1	2	3	4	
Keinginan Perusahaan	1. Tidak cakap dalammasa percobaan	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi pesangon/ uang jasa	
	2. Alasan mendesak	Pasal 1603 0 KUHP	Idem	
	3. Pegawai sering mangkir/tidak cakap	a) P4/M/57/6388 = Mendesak	Idem	
		b) P4/M/57/6083 = tidak mendesak		
	4. Pegawai ditahan oleh negara	P4/M/56/4599	Selama dalam tahanan diberi tunjangan	
	5. Buruh dihukum olehhakim	P4/M/57/6231	Bila bersifat mendesak tidak diberi apa-apa; bila tidak, diberi	
	6. Buruh sakit-sakitan	P4/M/56/4699	Sakit bulan I = 100% gaji Sakit bulan II = 75% gaji	
		P4/M/57/6542	Sakit bulan III = 60% gaji Sakit bulan IV = 25% gaji Bulan-bulan selanjutnya, kebijaksanaan perusahaan.	
		P4/M/57/6150		
	7. Buruh berusia lanjut	Peraturan pensiun perusahaan		
	8. Penutupan badan usaha/pengurangan tenaga kerja			

II. Keinginan Pegawai	1. Tidak cakap dalam masa percobaan	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi apa-apa
	2. Alasan-alasan mendesak	Pasal 1603 p	
	3. Menolak bekerja pada majikan baru		
III. Sebab-sebab lain	1. Pegawai meninggal dunia	a) Pasal 1603j KUHP	a) di luar hubungan kerja diberi uang duka pada pegawai tetap
		b) UU Kecelakaan	b) dalam hubungan kerja, ahli waris dapat tunjangan
	2. Berakhir masa hubungan kerja	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi apa apa

PENGENDALIAN MUTU ATAU TQC

Nur Kholiq, M. Si.

A. Pengendalian Mutu

Pengawasan dan pengendalian mutu merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk menjaga konsistensi mutu produk yang akan dihasilkan pada suatu pabrik pakan (Junais et al., 2010). Quality control merupakan bagian yang penting dalam suatu pabrik pakan, karena nantinya akan berpengaruh pada pakan yang dihasilkan. Quality control bertugas untuk menjamin mutu selama penerimaan bahan baku hingga pengendalian mutu pada bagian produksi (Muhandri dan Kardarisman, 2008). Citra mutu bahan maupun produk dari suatu industri yang sesuai dengan standar mutu dapat ditegakkan melalui pengawasan atau pemeriksaan mutu yaitu dengan memeriksa apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan rencana, intruksi-instruksi yang

dikeluarkan dan prinsip yang dianut (Mukodingsih *et al.*, 2015).

Pengawasan dan pengendalian mutu harus dilakukan sejak awal proses produksi sampai saluran distribusi untuk meningkatkan kepercayaan konsumen, meningkatkan jaminan keamanan produk, mencegah banyaknya produk yang rusak dan mencegah pemborosan biaya akibat kerugian yang dapat ditimbulkan (Junais et al., 2010). Program pengawasan mutu yang baik adalah mencakup pengawasan terhadap empat aspek, yaitu pengawasan kualitas bahan baku (ingredient quality), kualitas produk akhir (finished feed quality), kandungan zat anti nutrisi atau racun (control of toxic substances), dan kontrol terhadap proses produksi (process control) (Khalil dan Suryahadi, 1997).

B. Pengertian pengendalian mutu (quality control)

Beberapa pengertian pengendalian mutu (quality control) yang berkembang di Indonesia adalah sebagai berikut:

a. Pengendalian mutu (quality control) adalah keseluruhan rangkaian kegiatan yang terpadu secara efektif dan dapat digunakan untuk mengembangkan, melestarikan, dan meningkatkan kualitas dari berbagai usaha (berupa produk maupun jasa) seekonomis

- mungkin dan sekaligus memenuhi kepuasan. (Dewan Produktivitas Nasional, 1985)
- b. Pengendalian mutu (quality control) adalah sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh jajaran pekerja di semua tingkatan, dengan menerapkan konsepsi pengendalian mutu dan metode statistik, untuk mendapatkan kepuasan pelanggan maupun karyawan. (Astra TQC, 1984)
- c. Pengendalianmutu(qualitycontrol))merupakan keseluruhan rangkainan terpadu (sistem) yang efektif guna melakukan pengembangan kualitas, menjaga dan meningkatkan mutu kerja, melalui usaha-usaha berbagai kelompok di dalam organisasi, sehingga memungkinkan untuk memproduksi barang/jasa dengan sangat ekonomis, serta untuk memberikan kepuasan kepada konsumen (Stephen, Productivity Series No. 14, APO).
- d. Pengendalian mutu (quality control) adalah suatusistemmanajemenyangmengikutsertakan seluruh pimpinan dan karyawan dari semua tingkat jabatan secara musyawarah untuk meningkatkan mutu serta produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada pelanggan maupun karyawan. (Pusat Produktivitas Nasional, 1985)

C. Proses pengendalian mutu (quality control)

Menurut Mockler (1972), proses pengendalian mutu dapat diuraikan menjadi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan sasaran

Sasaran pokok proyek adalah menghasilkan produk atau instalasi dengan batasan anggaran, jadwal, dan mutu yang telah ditentukan. Sasaran ini dihasilkan dari suatu perencanaan dasar dan menjadi salah satu faktor pertimbangan utama dalam mengambil keputusan untuk melakukan investasi atau membangun proyek, sehingga sasaran-sasaran tersebut merupakan tonggak tujuan dari kegiatan pengendalian.

2. Lingkup kegiatan

Untuk memperjelas sasaran, maka lingkup proyek perlu didefinisikan lebih lanjut, yaitu mengenai ukuran, batas, dan jenis pekerjaan apa saja (dalam: paket kerja, SPK, RKS) yang harus dilakukan untuk menyelesaikan lingkup proyek keseluruhan.

3. Standar dan kriteria

Dalam usaha mencapai sasaran secara efektif dan efisien, perlu disusun suatu standar, kriteria, atau spesifikasi yang dipakai sebagai tolok ukur untuk

membandingkan dan menganalisis pekerjaan. Standar, kriteria, dan patokan yang dipilih dan ditentukan harus bersifat kuantitatif, demikian pula metode pengukuran dan perhitungannya harus dapat memberikan indikasi terhadap pencapaian sasaran, seperti:

- a. Berupa satuan uang, seperti anggaran per satuan unit pekerjaan (SRK), anggaran pekerjaan per unit per jam, penyewaan alat per unit per jam, biayaangkutan per ton per km;
- b. Berupa jadwal, misalnya waktu yang ditentukan untuk mencapai deadline;
- c. Berupa unit pekerjaan yang berhasil diselesaikan;
- d. Berupa standar mutu, kriteria, dan spesifikasi, misalnya yang berhubungan dengan kualitas material, dan hasil uji coba peralatan.

4. Merancang sistem informasi

Satu hal yang perlu ditekankan dalam proses pengendalian proyekadalah perlunya suatu sistem informasi dan pengumpulan data yang mampu memberikan keterangan yang tepat, cepat, dan akurat. Sistem informasi tersebut harus dapat mengolah data yang telah dikumpulkan tersebut menjadi suatu bentuk informasi yang dapat dipakai untuk tindakan pengambilan keputusan.

Pada akhir suatu kurun waktu yang ditentukan, diadakan pelaporan dan pemeriksaan, pengukuran dan pengumpulan data serta informasi hasil pelaksanaan pekerjaan. Agar memperoleh gambaran yang realistis, pelaporan sejauh mungkin didasarkan atas pengukuran penyelesaian fisik pekerjaan.

5. Mengkaji dan menganalisis hasil pekerjaan

Pada langkah ini diadakan analisis atas indikator yang diperoleh dan mencoba membandingkan dengan kriteria dan standar yang ditentukan. Hasil analisis ini penting karena akan digunakan sebagai landasan dan dasar tindakan pembetulan. Oleh karena itu, metode yang digunakan harus tepat dan peka terhadap kemungkinan adanya penyimpangan.

6. Mengadakan tindakan pembetulan

Apabila hasil analisis menunjukkan adanya indikasi penyimpangan yang cukup berarti, maka perlu diadakan langkah-langkah pembetulan. Tindakan pembetulan dapat berupa:

- a. Realokasi sumber daya, misalnya memindahkan peralatan, tenaga kerja, dan kegiatan pembangunan fasilitas pembantu untuk dipusatkan ke kegiatan konstruksi instalasi dalam rangka mengejar jadwal produksi.
- b. Menambah tenaga kerja dan pengawasan serta biaya dari kontingensi.
- c. Mengubah metode, cara, dan prosedur kerja, atau mengganti peralatan yang digunakan.
- d Hasil analisis dan pembetulan akan berguna sebagai umpan balik perencanaan pekerjaan

selanjutnya dalam rangka mengusahakan tetap tercapainya sasaran semula.

Pengendalian mutu sebaiknya dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Menurut Soeharto (1997), tanda-tanda sebuah keg iatan pengendalian mutu dikatakan efektif, apabila:

- a. Tepat waktu dan peka terhadap penyimpangan Metode atau cara yang digunakan harus cukup peka, sehingga dapat mengetahui adanya penyimpangan selagi masih awal. Dengan demikian dapatdiadakan koreksi pada waktunya sebelum persoalan berkembang menjadi besar sehingga sulit untuk diadakan perbaikan.
- b. Bentuk tindakan yang diadakan tepat dan benar
- c. Untuk maksud ini diperlukan kemampuan dan kecakapan menganalisis indikator secara akurat dan objektif.
- d. Terpusat pada masalah atau titik yang sifatnya strategis, dilihat dari segi penyelenggaraan proyek
- e. Dalam hal ini diperlukan kecakapan memilih titik atau masalah yang strategis agar penggunaan waktu dan tenaga dapat efisien.
- f. Mampu mengetengahkan dan mengkomunikasikan masalah dan penemuan, sehingga dapat menarik perhatian pimpinan maupun pelaksana proyek yang

- bersangkutan, agar tindakan koreksi yang diperlukan segera dapat dilaksanakan
- g. Kegiatan pengendalian tidak lebih dari yang diperlukan
- h. Biaya yang dipakai untuk kegiatan pengendalian tidak boleh melampaui faedah atau hasil dari kegiatan tersebut, karena dalam merencanakan suatu pengendalian perlu dikaji dan dibandingkan dengan hasil yang akan diperoleh.
- i. Dapat memberikan petunjuk berupa prakiraan hasil pekerjaan yang akan datang, bilamana pada saat pengecekan tidak mengalami perubahan dan penyebab sebuah kegiatan pengendalian mutu dikatakan tidak efektif, biasanya dikarenakan:

j. Karakteristik proyek

Proyek umumnya bersifat kompleks, dan melibatkan banyak organisasi peserta dan lokasi kegiatan sering terpencar-pencar letaknya. Hal ini mengakibatkan:

- k. Tidaklah mudah mengikuti kinerja masing masing kegiatan dan menyimpulkan menjadi laporan yang terkonsolidasi.
- l. Masalah komunikasi dan koordinasi makin bertambah dengan besarnya jumlah peserta dan terpencarnya lokasi.

m. Kualitas informasi

Laporan yang tidak tepat pada waktunya dan tidak pandai memilih materi akan banyak mengurangi faedah suatu informasi, ditambah lagi dengan bila didasarkan atas informasi atau sumber yang kurang kompeten.

n. Kebiasaan

Di organisasi pemilik, pengelola proyek sebagian besar berasal dari bidang-bidang fungsional (teknik, operasi, pengadaan, dll) dengan pekerjaan yang sifatnya rutinstabil. Mereka yang sudah mapan dengan sikap dan kebiasaan yang selama ini dialami, umumnya sulit menyesuaikan diri dalam waktu yang relatif singkat dan cenderung resistant terhadap perubahan yang semestinya diperlukan untuk mengelola proyek.

D. Pengukuran pengendalian mutu (quality control)

Pengukuran pengendalian mutu dapat menggunakan statistik deskriptif dari hasil kuesioner dengan skala Likert terhadap penilaian para pekerja terhadap pengendalian mutu itu sendiri. Adapun penilaian terhadap pengendalian mutu (X1) meliputi 4 indikator yaitu metode kerja (X11), analisis pekerjaan (X12), penyelenggaran kerja (X13) dan komunikasi kerja (X14). Masing-masing indikator memiliki skor berdasarkan skala Likert dengan menggunakan skala sebagai berikut:

- 1. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1
- 2. Tidak Setuju (TS) = skor 2
- 3. Netral (N) = skor 3
- 4. Setuju (S) = skor 4
- 5. Sangat Setuju (SS) = skor 5

Nilai untuk metode kerja (X11) berdasarkan skala likert dapat dituliskan dalam persamaan berikut ini:

$$X_{11} = \underbrace{\tilde{n}}_{\underline{n}}$$

dimana: m = jumlah item pertanyaan untuk X11 n = jumlah responden

Nilai untuk indikator yang lain yaitu analisis pekerjaan (X12), penyelenggaran kerja (X13) dan komunikasi kerja (X14) dengan menggunakan persamaan 3.1 seperti di atas. Nilai variabel quality control (X1) dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban atas pertanyaan item tersebut dibagi dengan jumlah indikator tersebut.

$$X_{1} = \frac{X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14}}{4}$$
 (2.

E. Pengendalian mutu bahan baku

Bahan baku pakan merupakan satu bagian komponen atau suatu penyusun dari suatu kombinasi atau campuran suatu pakan (Laryska dan Nurhajati, 2013). Mutu bahan baku sangat mempengaruhi hasil akhir dari produk yang dibuat. Pengendalian mutu bahan baku harus dilakukan sejak penerimaan bahan baku di gudang, selama penyimpan dan waktu bahan baku akan dimasukkan dalam proses produksi, sehingga perlu diamati sejak rencana pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku di gudang, penyimpanan bahan baku di gudang, sampai dengan saat bahan baku tersebut akan digunakan (Prawirosentono, 2004).

Kontrol kualitas bahan baku bertujuan untuk memberikan informasi yang tepat tentang kandungan zat makanan dan antikualitas yang terkandung di dalamnya atau racun dari bahan baku, sehingga nilai nutrisi yang diinginkan dari ransum sebagai produk akhir akan didapat dengan baik dan tepat. Mutu bahan baku sangat mempengaruhi hasil akhir dari produk yang dibuat. Bahan baku dengan mutu yang baik akan menghasilkan produk akhir yang baik dan sebaliknya jika mutu bahan baku buruk akan menghasilkan produk buruk (Kurniawati, 2005). Pemilihan dan pemeliharaan kualitas bahan baku menjadi tahap penting dalam menghasilkan ransum yang berkualitas tinggi. Kualitas ransum yang dihasilkan tidak akan lebih baik dari bahan baku penyusunnya (Fairfield, 2003). Oleh karena itu, diperlukan bahan baku yang berkualitas bagus untuk digunakan dalam proses produksi.

Bahan baku yang digunakan untuk produksi seharusnya keberadaannya harus bersifat kontinyu, sehingga dapat digunakan saat musim paceklik maupun musin penghujan (Mukodiningsih et al., 2015).

Pengadaan bahan baku perlu diawasi agar mengontrol kualitas setiap bahan yang diterima pada suatu pabrik pakan. Sebelum bahan pakan dibeli terlebih dahulu diambil sedikit sampel pakan untuk dianalis di laboratorium makanan ternak, hasil analisis tersebut kemudian dibandingkan dengan kandungan nutrisi standar. Selain itu sampel bisa diambil di beberapa tempat dan dicium, bila sampel tersebut berbau tengik atau tidak sedap lagi dan terdapat jamur pada bahan pakan, itu menandakan bahwa bahan pakan tersebut sudah tidak bagus lagi atau tidak berkualitas dijadikan suatu bahan pakan (Kuswandi, 2011). Tahapan penerimaan bahan baku dimulai dari pemeriksaan bahan baku, kemudian penyerahan bahan sampel untuk diuji, proses pendistribusian yang sesuai, penyimpanan sampel dan penolakan bahan baku jika kualitas yang diberikan dari supplier tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Suparjo, 2010). Bahan pakan yang sama, berasal dari supplier yang sama belum tentu memilki kualitas yang sama, karena kualitas bahan pakan sangat dipengaruhi oleh proses pembuatan bahan pakan, kondisi musim maupun penanganan pengiriman (Ma'sum, 2014).

Perlunya dilakukan uji kualitas bahan pakan ini dikarenakan bahan baku sering terkontaminasi atau sengaja

dicampur dengan benda-benda asing dapat menurunkan kualitas sehingga perlu dilakukan pengujian secara fisik untuk menentukan kemurnian bahan (Kurniawati, 2005). Beberapa uji untuk kontrol kualitas pakan dengan tujuan masing-masing, diantaranya uji organoleptik, uji biologis dan uji secara kimiawi. Uji organoleptik berfungsi sebagai pemeriksaan mutu dan pengendalian sebelum dilakukannya proses pembuatan konsentrat (Agus, 2007).

Bahan baku pakan dinyatakan baik secara fisik apabila apabila memenuhi beberapa kriteria, antara lain kering (kadar air dibawah 14%), bebas kutu atau insekta lain, tidak pecah atau rusak (utuh), bau atau rasa sesuai, penampilan luar tetap tidak berubah, dan tidak terdapat atau sedikit dijumpai bahan pemalsu (Agus, 2007). Bahan baku yang baik akan mempengaruhi hasil pakan yang baik pula. Oleh karena itu, agribisnis ternak sapi perah akan berjalan dengan optimal bila didukung dengan pemenuhan pakan yang kualitas, kuantitas, kontinyuitas, dan ekonomis yang terjamin, sehingga pakan merupakan faktor dominan berpengaruh pada efisiensi dan kesuksesan dalam sebuah usaha peternakan sapi perah (Kuswandi, 2011).

F. Pengendalian mutu proses produksi

Bahan baku yang telah diterima gudang, selanjutnya diproses dalam mesin-mesin produksi untuk diolah menjadi konsentrat. Dalam hal ini, selain cara kerja peralatan produksi yang mengolah bahan baku dipantau, juga hasil kerja mesin-mesin tersebut dipantau dengan cara statistik

agar menghasilkan barang sesuai yang direncanakan (Prawirosentono, 2004). Semua jenis pakan yang berasal dari bahan pakan yang diproses lebih dahulu melalui pengolahan baik secara manual maupun menggunakan bantuan mesin (feedmill).

Pengendalian selama proses produksi dilakukan karena meskipun bahan pakan yang digunakan mempunyai mutu yang telah sesuai dengan standar yang ditetapkan, namun apabila pengolahannya menjadi pakan tidak terkendali akan terjadi over process (misalnya penggunaan suhu yang tinggi dengan waktu yang lama) akan menyebabkan terjadinya kerusakan zat gizi (Mukodiningsih et al., 2015).

Pengendalian mutu selama proses produksi dilakukan dengan cara mengambil contoh (sampel) pada selang waktu yangsama. Sampeltersebutdianalisis, bilatidak sesuai berarti proses produksinya salah dan harus diperbaiki (Baedhowie dan Pranggonowati, 2005). Hal-hal yang perlu diperhatikan sebelum proses pengolahan adalah pemeriksaan dan perawatan alat secara periodik, pemeriksaan fungsi operasi sebelum pemakaian, pembersihan alat dari sisa proses produksi, pemeriksaan dan pengawasan akurasi fungsi alat dan bahan yang diolah pada setiap tahapan proses, serta pengendalian dan pengawasan lingkungan pabrik yang akan berpengaruh terhadap mutu pakan produk pakan yang dihasilkan (Mukodiningsih et al., 2015).

Tiap tahap proses produksi harus diawasi sehingga kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam proses produksi dapat diketahui, untuk segera dilakukan perbaikan atau koreksi (Attahmid, 2009). Proses pengolahan yang perlu dikendalikan selama proses produksi meliputi proses penggilingan (grinding) untuk memperkecil ukuran bahan pakan, pencampuran (mixing), pembuatan pakan butiran (crumble) serta memperhatikan kadar air suatu bahan (Mukodiningsih et al., 2015).

Pengawasan mutu saat proses penimbangan bahan baku perlu dilakukan dengan cara yang tepat sesuai dengan hasil formula. Akurasi timbangan harus sangat diperhatikan karena penting untuk mendapatkan mutu produk yang berkualitas dengan komposisi yang tepat sesuai dengan formula yang dikehendaki. Proses pencampuran atau mixing merupakan salah satu cara untuk mengolah bahan pakan menjadi konsentrat yang mempunyai sifat yang berbeda dari bahan asal (Mukodiningsih et al., 2002). Kegiatan yang perlu diperhatikan dalam pembuatan pakan yaitu penimbangan bahan baku yang sesuai dengan jumlahnya dengan berpacu pada formula ransum yang sebelumnya telah dibuat (Kartadisastra, 1994).

Formulasi pakan dan teknik pencampuran pakan yang efisien dan efektif akan menghasilkan pakan dengan mutu baik dan harga yang murah sehingga diperlukan teknik yang mampu menghasilkan pakan dengan tingkat homogenitas yang tinggi (Achmadi, 2007). Penyusunan ransum yang dibuat harus berpacu pada kebutuhan ternak. Zat-zat yang dibutuhkan sapi perah laktasi baik untuk hidup pokok maupun untuk produksi yaitu air, ptotein, mineral, vitamin dan energi (Siregar, 2003).

Pengendalian mutu saat mixing dapat dilihat dari tingkat keseragaman atau homogenitas dari suatu pakan dengan melakukan kontrol pada waktu yang dibutuhkan saat mixing, proses pencampuran dengan menggunakan mixer kira- kira membutuhkan waktu 15 menit untuk memperoleh hasil yang homogen (Mukodiningsih et al., 2015). Selain saat mixing, pengecekan alat sebelum proses produksi juga penting dilakukan. Setiap hari pekerja melakukan pengecekan peralat sebelum dinyalakan atau pemeriksaan dan perawatan alat dilakukan seminggu sekali, jika tidak memungkinkan, maka pengecekan dan pemeriksaan alat dapat dilakukan 2 minggu sekali (Sugiono dan Haryadi, 2013).

Proses mixing atau pengadukan dilakukan bertujuan untuk semua bahan yang telah dimasukkan dapat tercampur rata (homogen) dan seluruh komponen bahan pakan yang diformulasi tersebar secara seimbang (Gunawan, 2008). Bahan pakan yang memiliki partikel sangat kecil dengan jumlah yang sedikit seperti feed additive (premix dan vitamin) dilakukan pencampuran pendahuluan (premixing) supaya merata (Mukodiningsih et al., 2015).

GUGUS KEADILAN MUTU ATAU QCC

Tirta Mulyadi, SE., MM. Par

alah satu aktivitas bisnis yang terdapat di perusahaan yaitu menjamin kualitas produk hasil proses produksi, guna mencapai tingkat kualitas yang baik pada produk yang dihasilkan perusahaan memiliki suatu cara dengan adanya penerapan sistem pengendalian kualitas baik kualitas bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi. Aktivitas tersebut biasanya disebut quality control.

Menurut Vincent Gasperz (2005:480) pengendalian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memantau aktivitas dan memastikan kinerja sebenarnya yang dilakukan telah sesaui dengan yang direncanakan.

Oleh karena itu, pengertian pengendalian kualitas adalah suatu teknik operasi dan aktivitas yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Pengendalian kualitas menurut Gaspersz, (2011) adalah suatu aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, dan bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja, sedangkan menurut Assauri, (2009) pengendalian kualitas adalah suatu usaha untuk mempertahankan mutu atau kualitas dari barang yang dihasilkan agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan pimpinan perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian kualitas adalah suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan dalam rangka mencegah terjadinya kerusakan atau ketidaksesuaian kualitas sebagiamana mestinya yang telah ditetapkan. Adanya pengendalian kualitas diharapkan perusahaan dapat meminimalisir terjadinya produk cacat diluar batas yang diinginkan, sehingga perusahaan juga dapat mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan.

Menurut kamus the Oxford American, kualitas adalah tingkatan atau level dalam suatu keunggulan, sedangkan menurut American National Standart Institute (ANSI) dan American Society for Quality Control (ASQC) kualitas adalah sebuah totalitas fitur dan karakteristik suatu produk atau jasa yang dinilai dari kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan. Kualitas dapat diartikan dalam banyak cara, tergantung dari siapa yang mendefinisikan dan tergantung dari produk atau jasa yang terkait. Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik

barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan- kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Haizer & Render, 2008).

Pada dasarnya manajemen kualitas (Quality Management) didefinisikan sebagai suatu cara Meningkat kanperformasi terus-menerus (Contionus Performance Improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu modal yang tersedia. (Quality Vocabulary) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai aktivitas dari suatu fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat - alat seperti:

- 1. Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapannya yang disebut perencanaan kualitas (*Quality Planning*).
- 2. Teknik-teknik dan aktifitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas disebut pengendalian kualitas (*Quality Control*).
- 3. Semuaterencanadansistematikyangdiimplementasikan dan didemontrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu disebut jaminan kualitas (*Quality Assurance*).

Manajemen kualitas dapat didefinisikan dalam berbagai versi, namun pada dasarnya manajemen kualitas berfokus pada perbaikan terus-menerus untuk memenuhi kepuasaan pelanggan dengan berorientasi pada proses yang mengintegrasikan semua sumber daya manusia, pemasokpemasok (supplier) dan para pelanggan (costumers) di lingkungan perusahaan (corporate environment). Dimana menejemen kualitas diperlukan perencanaan kualitas yang meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

A. Tujuan Pengendalian Kualitas

memenuhi kepuasan konsumen, setiap Dalam perusahaan memiliki sistem pengendalian kualitas yang berbeda tergantung pada manajemen perusahaan. Namun tujuan dari pengendalian kualitas menurut Sofjan Assauri (dalam Fakhri, 2010) adalah:

- 1. Tercapainya standard kualitas yang telah ditetapkan oleh produsen maupun konsumen untuk produk hasil produksi.
- 2. Usaha untuk mengurangi biaya inspeksi pada suatu produk.
- 3. Usaha untuk mengurangi biaya desain dari produk dan proses menggunakan kualitas tertentu.

Usaha untuk mengefisiensi biaya produksi yang menjadi berkurang dan sekecil mungkin. Jadi, secara umum tujuan utama dari pengendalian kualitas adalah untuk mendapatkan kualitas produk yang sudah terjamin dan juga mengeluarkan biaya yang seminimal mungkin tanpa mengurangi standard produk yang telah ditetapkan.

B. Faktor-Faktor Pengendali Kualitas

Faktor – faktor pengendali kualitas merupakan faktor yang mempengaruhi adanya aktivitas pengendalian kualitas. Menurut Montgomery (2009), faktor tersebut diantaranya:

1. Kemampuan proses

Faktor ini merupakan faktor yang harus disesuaikan oleh perusahaan dalam melakukan suatu proses bisnis yang ada dalam perusahaan.

2. Spesifikasi yang berlaku

Produk yang diproduksi oleh perusahaan harus memilki spesifikasi yang sesuai dengan standard umum dan juga sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima Tujuannya yaitu pengendalian kualitas suatu proses dapat mengurangi produk yang berada di bawah standard yang dapat diterima

3. Biaya kualitas

Biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan produk dimana biaya kualitas mempunyai hubungan yang positif dengan terciptanya produk yang berkualitas. Biaya tersebut diantaranya preventive cost, appraisal cost, internal failure cost, external failure cost.

Pengertian atau definisi kualitas mempunyai cakupan yang sangat luas, relatif, berbeda-beda dan berubah-ubah, sehingga definisi dari kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat bergantung pada konteksnya terutama jika dilihat dari sisi penilaian akhir konsumen dan definisi yang diberikan oleh berbagai ahli serta dari sudut pandang produsen sebagai pihak yang menciptakan kualitas. Konsumen dan produsen itu berbeda dan akan merasakan kualitas secara berbeda pula sesuai dengan standar kualitas yang dimiliki masing-masing. Begitu pula para ahli dalam memberikan definisi dari kualitas juga akan berbeda satu sama lain karena mereka membentuknya dalam dimensi yang berbeda. Oleh karena itu definisi kualitas dapat diartikan dari dua perspektif, yaitu dari sisi konsumen dan sisi produsen. Namun pada dasarnya konsep dari kualitas sering dianggap sebagai kesesuaian, keseluruhan ciri-ciri atau karakteristik suatu produk yang diharapkan oleh konsumen.

Adapun pengertian kualitas menurut American Society For Quality yang dikutip oleh Heizer & Render (2006:253) "Quality is the totality of features and characteristic of a product or service thatbears on it's ability to satisfy stated or implied need." Artinya kualitas / mutu adalah keseluruhan corak dan karakteristik dari produk atau jasa yang berkemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang tampak jelasmaupun yang tersembunyi. Para ahli yang

lainnya yang bisa disebut sebagai para pencetus kualitas jugamempunyai pendapat yang berbeda tentang pengertian kualitas, diantaranya adalah: Joseph Juran mempunyai suatu pendapat bahwa "quality is fitness for use" yang bila diterjemahkan secara bebas berarti kualitas (produk) berkaitan dengan enaknya barang tersebut digunakan.

Menurut Prawirosentono (2007:5), pengertian kualitas suatu produk adalah "Keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan". Kualitas yang baik menurut produsen adalah apabila produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sedangkan kualitas yang jelek adalah apabila produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi standar yang telah ditentukan serta menghasilkan produk rusak.

Namun demikian perusahaan dalam menentukan spesifikasi produk juga harus memperhatikan keinginan dari konsumen, sebab tanpa memperhatikan itu produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak akan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih memperhatikan kebutuhan konsumen. Kualitas yang baik menurut sudut pandang konsumen adalah jika produk yang dibeli tersebut sesuai dengan dengan keinginan, memiliki manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dan setara dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen. Apabila kualitas produk tersebut tidak dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan

konsumen, maka mereka akan menganggapnya sebagai produk yang berkualitas jelek.

Kualitas tidak bisa dipandang sebagai suatu ukuran sempit yaitu kualitas produk semata-mata. Hal itu bisa dilihat dari beberapa pengertian tersebut diatas, dimana kualitas tidak hanya kualitas produk saja akan tetapi sangat kompleks karena melibatkan seluruh aspek dalam organisasi serta diluar organisasi. Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun dari beberapa definisi kualitas menurut para ahli di atas terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemenelemen sebagai berikut (Nasution, 2005:3)

- 1. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan.
- 3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yangdianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Sifat khas mutu / kualitas suatu produk yang andal harus multidimensi karena harus memberi kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen dengan melalui berbagai cara. Oleh karena itu, sebaiknya setiap produk harus mempunyai ukuran yang mudah dihitung (misalnya, berat, isi, luas) agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Di samping itu harus ada ukuran yang

bersifat kualitatif, seperti warna yang unik dan bentuk yang menarik.

Jadi, terdapat spesifikasi barang untuk setiap produk, walaupun satu sama lain sangat bervariasi tingkat spesifikasinya. Secara umum, dimensi kualitas menurut Garvin sebagaimana ditulis oleh M. N. Nasution (2005: 4-5) dan Douglas C. Montgomery (2001:2) dalam bukunya, mengidentifikasikan delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas barang, yaitu sebagai berikut:

1. Performa (performance)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

2. Keistimewaan (features)

Merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihanpilihan dan pengembangannya.

3. Keandalan (reliability)

Berkaitan dengan kemungkinan suatu produk melaksanakan fungsinya secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.

4. Konformasi (conformance)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

Daya tahan (durability) 5.

Merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu.

Kemampuan Pelayanan (serviceability) 6.

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, keramahan / kesopanan, kompetensi, kemudahan serta akurasi dalam perbaikan.

7. Estetika (esthetics)

Merupakan karakteristik yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality) 8.

Bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk tersebut.

C. Manajemen Kualitas

Langkah-langkah yang dibutuhkan menurut The Jaran Trilogy adalah:

- 1. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan.
- 2. Mengidentifikasikan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

- 4. Mengembangkansistemdan prosesyang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- 5. Menyebarkan rencana kepada level operasional.

D. Pengendalian Kualitas

Dengan semakin banyaknya perusahaan berkembang di Indonesia dewasa ini, maka bagi manajemen, kualitas produk menjadi lebih penting dari sebelumnya. Persaingan yang sangat ketat menjadikan pengusaha semakin menyadari pentingnya kualitas produk agar dapat bersaing dan mendapat pangsa pasar yang lebih besar. Perusahaan membutuhkan suatu cara yang dapat mewujudkan terciptanya kualitas yang baik pada produk yang dihasilkannya sertamenjaga konsistensinya agar tetap sesuai dengan tuntutan pasar yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian kualitas (quality control) atas aktivitas proses yang dijalani. Dalam menjalankan aktivitas, pengendalian kualitas merupakan salah satu teknik yang perlu dilakukan mulai dari sebelum proses produksi berjalan, pada saat proses produksi, hingga proses produksi berakhir dengan menghasilkan produk akhir. Pengendalian kualitas dilakukan agar dapat menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang sesuai dengan standar yang diinginkan dan direncanakan, serta memperbaiki kualitas produk yang belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan sedapat mungkin mempertahankan kualitas yang telah sesuai.

Dimensi-dimensi dalam kualitas menurut Montgomery, (2010) adalah:

- 1. Kinerja (*performance*), yaitu karakteristik operasi pokok dari produk inti yang menjadi peertimbangan oleh konsumen dalam membeli produk tersebut.
- 2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (features), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap. Karakteristik ini biasanya dilihat oleh konsumen sebagai nilai fleksibilitas atau kemampuan mereka dalam memilih fitur tambahan atau pelengkap yang ada pada produk yang akan mereka beli.
- 3. Kehandalan (*reliability*), yaitu dimensi kualitas yang menunjukkan kemungkinan suatu produk dapat berfungsi dengan baik dalam suatu periode waktu tertentu, biasanya diukur dengan menggunakan waktu rata-rata kegagalan. Kehandalan merupakan karakteristikyang menggambarkan tingkat penggunaan dari sebuah produk.
- 4. Kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specification), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar- standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Karakteristik ini dapat mengukur persentase produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi kualitas yang ditetapkan.
- 5. Daya tahan (*durability*), yaitu dimensi yang berkaitan dengan umur suatu produk, biasanya diukur dari waktu

- daya tahan produk tersebut, dimana produk tersebut lebih baik diganti daripada diperbaiki.
- 6. Kemampuan pelayanan (*serviceability*), meliputi kecepatan,kompetensi,kenyamanan,mudahdireparasi, penanganan keluhan yang memuaskan. Serviceability dilihat dari kesiapan dan kemudahan suatu produk pada saat iperbaiki ketika terjadi kerusakan.
- 7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera. Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

E. Langkah-langkah Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas harus dilakukan melaului proses yang terus- menerus dan berkesinambungan. Proses pengendalian kualitas tersebut dapat dilakukan salah satunya dengan melalui penerapan PDCA (paln – do – check – action) yang diperkenalkan oleh Dr. W. Edwards Deming, seorang pakar kualitas ternama berkebangsaan Amerika Serikat, sehingga siklus ini disebut siklus deming (Deming Cycle / Deming Wheel).

1. Tahapan Pengendalian Kualitas Untuk memperoleh hasil pengendalian kualitas yang efektif, maka pengendalian terhadap kualitas suatu produk dapat dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik pengendalian kualitas, karena tidak semua hasil produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Prawirosentono (2007;72), terdapat beberapa

standar kualitas yang bisa ditentukan oleh perusahaan dalam upaya menjaga output barang hasil produksi diantaranya:

- 2. Standar kualitas bahan baku yang akan digunakan.
- 3. Standar kualitas proses Produksi (mesin Dan tenaga Kerja yang melaksanakannya).
- 4. Standar kualitas barang setengah jadi.
- 5. Standar kualitas barang jadi.
- 6. Standar administrasi, pengepakan dan pengiriman produk akhir tersebut sampai ke tangan konsumen.

Dikarenakan kegiatan pengendalian kualitas sangatlah luas, untuk itu semua pengaruh terhadap kualitas harus dimasukkan dan diperhatikan. Secara umum menurut Suyadi Prawirosentono (2007;74), pengendalian atau pengawasan akan kualitas di suatu perusahaan manufaktur dilakukan secara bertahap meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1. Pemeriksaan dan pengawasan kualitas bahan mentah (bahan baku, bahan baku penolong dan sebagainya), kualitas bahan dalam proses dan kualitas produk jadi. Demikian pula standar jumlah dan komposisinya.
- 2. Pemeriksaan atas produk sebagai hasil proses pembuatan. Hal ini berlaku untuk barang setengah jadi maupun barang jadi. Pemeriksaan yang dilakukan tersebut memberi gambaran apakah proses produksi berjalan seperti yang telah ditetapkan atau tidak.

- 3. Pemeriksaan cara pengepakan dan pengiriman barang ke konsumen. Melakukan analisis fakta untuk mengetahui penyimpangan yang mungkin terjadi.
- 4. Mesin, tenaga kerja dan fasilitas lainnya yang dipakai dalam proses produksi harus juga diawasi sesuai dengan standar kebutuhan. Apabila terjadi penyimpangan, harus segera dilakukan koreksi agar produk yang dihasilkan memenuhi standar yang direncanakan.

F. Quality Control Circle (QCC)

Quality Control Circle (QCC) adalah sebuah grup kecil yang dibentuk, dan beraktivitas dengan tujuan untuk melakukan peningkatan terhadap kualitas ditempat kerja yang sama. Sebagai bagian dari pengingkatan kualitas di perusahaan, QCC bertujuan untuk melatih kemandirian dan pendidikan bersama dengan membantu seluruh anggota dalam melakukan peningkatan secara terus- menerus dari produk dan jasa yang dihasilkannya (Uesu, 2010). QCC memiliki beberapa manfaat dalam aktivitasnya, pada masing-masing level subjek mulai dai level yang paling kecil yaitu level individu hingga level yang paling tinggi yaitu level organisasi atau perusahaan, manfaat tersebut tampak pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Quality Control Circle (QCC

Level subjek	Manfaat
Level individu	Meningkatkan kepercayaan diri, menjadikan hubungan yang lebih baik dengan kolega dan manajemen, berorientasi pada konsumen

Level manajemen	Mengurangi waktu yang diperlukan untuk pengawasan di lantai produksi, membentuk prosedur kerja yang baik, memperbaiki hubungan antara pekerja dengan pihak	
	Dapat meningkatkan kualitas dari produk dan jasa yang dihasilkan, produktivitas, daya saing, dan pendapatan perusahaan	

Beberapa manfaat dari QCC di atas memberikan dampak yang yang cukup baik bagi perusahaan yang menginginkan adanya peningkatan kualitas dari segi proses produksi hingga pada peningkatan pada jumlah pendapatan perusahaan. Sejalan dengan manfaat yang diberikan dalam penerapan QCC, tujuan umum dari QCC adalah:

- 1. Meningkatkan keterlibatan karyawan anggota pada persoalan- persoalan pekerjaan dan upaya pemecahannya.
- 2. Menggalang kerjasama kelompok (teamwork) yang lebih efektif.
- 3. Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah.
- 4. Meningkatkan pengembangan pribadi dan kepemimpinan.
- 5. Menanamkan kesadaran tentang pencegahan masalah.
- 6. Mengurangi kesalahan-kesalahan dan meningkatkan mutu kerja.
- 7. Meningkatkan motivasi karyawan.
- 8. Meningkatkan komunikasi dalam kelompok.

- 9. Menciptakan hubungan atasan-bawahan yang lebih serasi.
- 10. Meningkatkan kesadaran tentang keselamatan kerja.
- 11. Meningkatkan pengendalian dan pengurangan biaya.

Terdapat beberapa karakteristik yang membentuk QCC, karakteristik tersebut dalam Quality Control Circle menurut Welekar & Kulkarni, (2013) terdiri dari lima jenis, yaitu:

- 1. Lingkaran keanggotaan, secara umum anggota dalam tim QCC adalah sekumpulan orang yang biasanya berada dalam area kerja yang sama. Namun, apabila seorang ahli dibutuhkan dalam pemberian saran dan arahan, ahli tersebut akan masuk dalam keanggotaan QCC.
- 2. Lingkaran ukuran, biasanya tim QCC terdiri dari enam hingga 12 orang untuk menunjang efektivitas. Namun semua itu dapat
- 3. bergantung dari jumlah orang pada masing-masing bagian.Partisipasi sukarelawan, tujuan dari QCC adalah kedatangan dan partisipasi dalam setiap pertemuan yang dihadiri sukarelawan yang menjadi anggota QCC.
- 4. Pertemuan QCC, durasi satu jam dianggap cukup unntuk melakukan pertemuan. Berapakalipun frekuensi pertemuan, setiap pertemuan harus terjadwal dengan baik.

5. Autonomi, salah satu hal yang penting dalam tim QCC adalah sense pengalaman dari setiap member atau anggotanya.

G. Proses QCC

QCC memiliki proses atau langkah penerapan yang umum seperti halnya delapan langkah pengendalian kualitas. Secara garis besar, proses atau tahapan dalam QCC terdiri dari tujuh langkah penyelesaian. Langkah tersebut dimulai dari identifikasi masalah yang ada pada objek penelitian hingga implementasi solusi pada sistem nyata.

QCC memiliki tahapan umum dari delapan tahap pengendalian kualitas dimana setiap tahapnya dilakukan secara runtut dan terstruktur. Proses pertama yaitu identifikasi masalah dilakukan dengan mengumpulkan masalah yang tidak hanya berkaitan dengan kualitas namun masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada di perusahaan. Masalah yang telah dikumpulakan akan dijadikan sebagai bahan pemilihan tema QCC yang akan diselesaikan pada tahap pemilihan masalah.

Tema QCC yang telah dipilih kemudian akan dilakukan analisis data yang berkaitan untuk menemukan akar dari permasalahannya, analisis biasanya tidak hanya dilakukan berdasarkan data historis perusahaan saja, namun berdasarkan dari pengalaman yang telah dirasakan oleh setiap subjek yang terkait dengan masalah tersebut. Akar masalah yang telah teridentifikasi akan di diskusikan kepada seluruh anggota QCC untuk membuat beberapa

solusi alternatif yang memungkinkan untuk menanggulangi masalah yang diteliti. Pemilihan solusi alternatif yang terbaik didasarkan pada hasil implementasi dan analisis dari masing-masing solusi.

Solusi yang dipilih merupakan solusi yang tidak hanya diaggap dapat menyelesaikan permasalahan namun solusi yang fisibel terhadap sistem yang ada sehingga dapat dijalankan dalam jangka waktu yang panjang. Sebelum sampai pada tahap implementasi pada sistem, perencanaan diperlukan untuk penyesuaian akhir antara solusi dengan sistem nyata, hingga akhirnya ketika implementasi telah sukses dijalankan sebaiknya perlu adanya pengawasan dan evaluasi lebih lanjut untuk melihat apakah implementasi telah berjalan sesuai dengan rencana ataukah menimbulkan permasalahan yang baru.

H. Gugus Kendali Mutu (QCC)

Quality Control Circle (QCC) atau yang lebih dikenal dengan Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan suatu kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang yang bekerja secara bersama-sama sebagai pelopor dalam menjaga dan melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas produk, jasa, dan pekerjaannya (Nita, 2010). Menurut Robson, Gugus Kendali Mutu adalah sebuah kelompok yang terdiri dari empat sampai dengan sepuluh orang yang bergabung secara sukarela dan bekerja di bawah pengawasan seorang supervisor serta mengadakan pertemuan secara teratur untuk mengidentifikasi,

menganalisis, dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan. Jadi, aktivitas dalam QCC merupakan bagian dari TQM yang bertujuan untukmengembangkan kemampuan anggota dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik sehingga anggota dapat berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan kepuasan kerja serta kepuasan bagi konsumen

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sugiarti, M.M.

137

Berbicara tentang manajemen sumber daya manusia tentunya hal yang paling utama yang harus dibuat terlebih dahulu adalah perencanaan sumber daya manusia.

Perencanaan bisa diartikan sebagai suatu konsep tahapan awal dalam merancang atau menyusun sesuatu dan akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan fungsi dari subyek apa yang akan dirumuskan dalam periode tertentu. Jadi, perencanaan sumber daya manusia adalah suatu konsep tahapan awal dalam merancang atau menyusun sumber daya manusia dan akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan fungsi sumber daya manusia bagi perusahaan berdasarkan jangka waktu yang telah ditetapkan.

Peran utama yang melakukan perencanaan sumber daya manusia ini adalah manajer sumber daya manusia. Manajer sumber daya manusia harus memiliki pendidikan, skills, kompetensi dan pengalaman sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik terkait pengadaan sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan.

Setiap perusahaan berbeda-beda dalam mencari sumber daya manusia. Hal ini tergantung dari kebutuhan dan modal yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin besar suatu perusahaan maka kebutuhan akan sumber daya manusia pun semakin kompleks. Banyak divisi yang akan berperan sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan perusahaan pun harus mampu menyediakan anggaran untuk setiap divisi yang dibuat.

Divisi yang dirancang harus diisi oleh orang-orang yang berkualitas. Inilah tugas dan tanggung jawab seorang manajer sumber daya manusia dalam menentukan siapa yang akan diterima untuk mengisi posisi tersebut.

Seorang manajer sumber daya manusia yang amanah harus berpegang pada prinsip seperti yang diriwayatkan dalam Hadist Riwayat Bukhari no. 6015 bahwa: Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disiasiakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? 'Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu." (HR Bukhori No. 6015). Berpijak pada pedoman hidup tersebut, maka manajer sumber daya manusia dapat merancang, merekrut, serta mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan.

Pembuatan perencanaan sumber daya manusia ini juga harus dibuat berdasarkan tipe struktur organisasi yang diterapkan pada perusahaan. Tipe struktur organisasi ini antara lain struktur organisasi fungsional, struktur divisi berbasis produk, struktur divisi berbasis pasar, struktur divisi geografis, struktur berbasis proses, struktur matriks, struktur melingkar, struktur datar, dan struktur jaringan. Struktur organisasi ini dipilih sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang diterapkan.

Selain struktur organisasi, analisis SWOT yaitu Strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Kesempatan), dan Threat (Ancaman) merupakan elemen penting yang harus dikaji untuk mencari faktor internal dan faktor eksternal dari perusahaan yang merupakan sumber informasi bagi perencanaan yang strategis.

Jika sudah terbentuk struktur organisasi yang sesuai dengan perusahaan dan didukung dengan analisis SWOT, maka manajer sumber daya manusia bisa membuat perencanaan yang matang.

A. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia Berikut adalah tahapan perencanaan:

1. Proses Perekrutan

a. Rekrutmen / talent acquisition.

Dalam proses perekrutan ini bisa menerapkan rekrutmendan/atau*talentacquisition*.Untukrekrutmen merupakan cara menemukan kandidat yang cocok

untuk jangka waktu pendek yang sifatnya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yang mendesak yang sangat menginginkan suatu lowongan pekerjaan segera terisi oleh orang yang tepat. Sedangkan talent acquisition merupakan cara menemukan kandidat yang berkualitas untuk kebutuhan perusahaan dalam jangka waktu panjang. Biasanya talent acquisition ini dipilih karena perusahaan ingin mengembangkan bisnisnya yang sudah mempunyai citra yang sangat baik sehingga hanya merekrut kandidat yang memiliki talent acquisition yang memiliki performa yang baik. Hal ini dilakukan supaya formasi sumber daya manusia yang ada di setiap divisi tetap stabil dan handal.

b. Iklan Lowongan Pekerjaan

Setelah menentukan cara pencarian kandidat dengan rekrutmen dan / atau talent acquisition, selanjutnya membuat iklan tentang lowongan pekerjaan. Dalam pembuatan iklan ini harus menggunakan bahasa yang tepat dan jelas serta tidak mengandung unsur diskriminasi dan sesuai dengan Undangundang Ketenagakerjaan Nomor Tahun 13 2003 Pasal 6, di mana disebutkan bahwa setiap pekerja/ buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha. Pengusaha harus memberikan hak dan kewajiban kepada pekerja tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras, agama, warna kulit, dan aliran politik. Hal yang harus dicantumkan dalam iklan seperti nama dan email perusahaan, titel pekerjaan/nama jabatan, deskripsi pekerjaan, kualifikasi pekerjaan, lokasi kerja, pemberian hak karyawan seperti gaji, tunjangan, asuransi dan fasilitas lain yang diterima karyawan. Iklan lowongan kerja yang baik juga bisa mencerminkan budaya yang baik dari perusahaan tersebut.

c. Penyaringan Kandidat (Screening)

Penyaringan kerja (*Screening*) adalah proses peninjauan lamaran kerja. *Screening* ini dilakukan dengan melihat CV apakah sesuai dengan persyaratan yang secara garis besar sudah dicantumkan dalam iklan. Tolok ukur yang utama adalah dengan melihat kemampuan dari si pelamar apakah cocok dengan deskripsi kerja karyawan yang dicari perusahaan. *Screening* ini bisa dilakukan secara manual jika pelamar sedikit atau dengan bantuan sistem teknologi jika pelamar banyak.

d. Tes Psikologi

Tes psikologi digunakan perusahaan dalam menyeleksi kandidat dengan tujuan agar bisa mengenal kepribadian kandidat, dan memprediksi kinerja kandidat. Berbagai macam tes digunakan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Berdasarkan Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), jenis tes psikologi untuk lingkungan industri adalah:

a. Tes Kemampuan Kognitif

b. Tes Kepribadian

141

c. Biographical Data

e. Tes Kompetensi

Tes kompetensi adalah tes yang dilakukan untuk melihat ketrampilan dan kemampuan kandidat. Tes kompetensi ini bisa berupa *soft skill test* dan *hard skill test*. Tes Kompetensi ini harus sesuai dengan deskripsi kerja pada posisi pekerjaan tersebut.

f. Wawancara

Wawancara ini dilakukan perekrut terhadap kandidat untuk mengetahui sekilas tentang kepribadian, pengalaman dan kesan positif yang ingin didapat perekrut. Wawancara sebaiknya dilakukan sesuai dengan panduan wawancara yang sudah menjadi bagian dari SOP perusahaan dalam merekrut kandidat. Hal yang utama dari isi wawancara ini adalah tentang deskripsi pekerjaan dan pengalaman kerja kandidat. Tentunya deskripsi pekerjaan ini sudah dianalisis. Analisis pekerjaan ini sangat berguna agar perekrut dapat melihat kecocokan kandidat dalam pekerjaan tersebut, dan kandidat pun dapat memperoleh gambarantentangtugas, tanggungjawab pekerjaan, sifat pekerjaan, kualifikasi, ketrampilan, serta pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik. Pengalaman kerja kandidat harus diceritakan kepada perekrut agar perekrut bisa mendapatkan informasi yang lebih aktual dari ketrampilan kandidat. Dalam proses wawancara ini juga dibicarakan tentang hak dan kewajiban perusahaan dan karyawan, sehingga kedua belah pihak sama-sama diuntungkan. Diharapkan setelah proses wawancara ini, perekrut dapat memilih kandidat yang tepat dan kandidat pun jika diterima dapat menjadi karyawan yang loyal, amanah, dan berintegritas baik.

2. Seleksi Calon Pegawai

Seleksi calon pegawai bisa melalui hasil tes dan wawancara yang sudah dilakukan oleh kandidat. Perekrut bisa membuat penilaian dari hasil tes dan wawancara terhadap kandidat. Penilaian ini disusun secara sistematis sehingga hasilnya bisa dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan SOP perusahaan.

3. Penerimaan Pegawai

Penerimaan pegawai ini merupakan proses akhir dari perekrutan kandidat di mana perusahaan sudah menetapkan kandidat yang akan dipilih untuk mengisi posisi pekerjaan yang disebut job offering. Dalam job offering, disiapkan berkas berupa offering letter yang berisi deskripsi pekerjaan, hak dan tanggung jawab karyawan, serta syarat dan ketentuan detail dalam bergabung dengan perusahaan. Jika kandidat sudah menyetujui persyaratan di atas, bisa langsung menandatangani offering letter dan sudah resmi menjadi pegawai pada perusahaan tersebut.

B. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan bisa diartikan sebagai suatu proses meningkatkan kualitas pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Pengembangan karir sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan suatu penghargaan atas prestasi pegawai. Pengembangan bisa dimulai sejak pertama kali pegawai bekerja dan selama masih memberikan dedikasi yang baik kepada perusahaan. Pengembangan karir ini juga diharapkan dapat mengurangi tingkat retensi yang ada dalam perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat diterapkan dengan cara sebagai berikut :

a. On the Job Training

Fase awal dari proses pengembangan sumber daya manusia adalah *On the Job Training*. Proses pengembangan diri melalui pelatihan kerja bagi pegawai baru. Dalam pelatihan ini, pegawai baru diberikan kesempatan untuk bekerja pada posisinya. Hal yang diberikan dalam pelatihan ini bisa berupa motivasi, deskripsi kerja, dan cara bekerja sesuai budaya perusahaan sehingga pegawai baru bisa dengan mudah bersosialisasi dengan rekan kerja dalam divisi tersebut. Diharapkan sesudah melewati masa *On the Job Training ini*, pegawai bisa bekerja dengan baik sesuai dengan budaya perusahaan.

b. Simulasi

Simulasi merupakan bagian tersendiri dari pemberian pelatihan yang berhubungan dengan mesin atau peralatan tertentu. Dalam simulasi ini, pegawai bekerja menggunakan mesin tiruan seperti mesin dalam dunia kerjanya. Bisa juga tentang tata cara pengoperasian peralatan tertentu sehingga pada saat bekerja, pegawai sudah terampil menggunakan peralatan tersebut.

c. Mutasi (Job Rotation)

Mutasi adalah perpindahan pegawai dari satu tempat ke tempat lain atau perpindahan pegawai antar divisi. Mutasi antar tempat bisa karena tempat tersebut terdapat kekosongan sumber daya manusia karena ada yang pensiun sehingga harus segera diisi. Sedangkan perpindahan pegawai antar divisi bisa terjadi untuk memberikan pengayaan tambahan kepada pegawai tersebut, menambah ketrampilan pegawai dalam divisi yang baru, atau memberikan ilmunya pada divisi baru. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan akan pengaturan formasi sumber daya manusia yang baik.

d. Pendidikan

Proses pengembangan yang lain adalah program pemberian beasiswa bagi pegawai untuk menempuh pendidikan selanjutnya atau menambah ketrampilannya. Metode pemberian pendidikan ini sangat dicari pegawai dalam sebuah perusahaan.

Perusahaan pun akan mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dari program ini.

e. Penghargaan

Fase terakhir dari proses pengembangan sumber daya manusia adalah pemberian penghargaan dari perusahaan kepada pegawai atas prestasi kerjanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penghargaan ini diberikan setelah melalui tahapan penilaian dari setiap proses yang diterapkan pada perusahaan. Dengan adanya penghargaan ini, pegawai merasa bahwa apa yang sudah diupayakan untuk perusahaan mendapat kesan yang positif sehingga membuat loyalitas dan produktivitas pegawai bertambah.

Perencanaan serta pengembangan sumber daya manusia di atas tentunya disesuaikan dengan visi misi perusahaan serta kebijakan perusahaan terkait pemanfaatan anggaran yang tersedia. Peran seorang manajer sumber daya manusia sangat penting karena maju mundurnya suatu perusahaan dipengaruhi oleh tahapan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia serta pedoman *Standard Operating Procedure* (SOP) yang diterapkan oleh sumber daya manusia dan kebijakan yang dibuat oleh pemilik oleh pemilik perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

147

- Alex S, N. (2002). Manajemen Personalia Cetakan ke 9. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia,*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Bambang, W. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.
- Fajar, A. Siti., dan Heru, Tri. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. . Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Hasibuan. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revis. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Kadarisman, M. (2017). Pengembangan Pegawai. Jakarta: -.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik,* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis Robert, Jackson John. . (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba emp.
- Moenir, A. (1983). Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian. Jakarta: Gunung Agung.
- Musanef. (1983). Manajemen Kepegawaian di Indonesi. Bandung: Alumni.
- Rini, S. (2018). Pengaruh Kompensasi PegawaiTerhadap Promosi Jabatan Pada PT Bank CIMB Niaga tbk Bintaro Griya Niaga. *Widya Cipta - Jurnal Sekretar Dan Manajemen*, 118–125.
- Sedarmayanti. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sulistiyani, A. T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Syadam, G. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Djambatan.
- Syahyuni. (2018). Hubungan Antara Kinerja Pegawai Dengan Promosi Jabatan Pada Unit Taman Marga Satwa Ragunan Dinas Kehutanan Jakarta. *Widya Cipta*, II No. 1.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. . Bandung: CV. Alfabeta.

- Yani, M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yusuf, R. (2013). Analisis Pengembangan Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada Instansi Pemerintah. *Jurnal UGJ*, 1-8.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia,*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Fajar, A. Siti., dan Heru, Tri. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. . Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Hasibuan, M. S. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Yani, M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Alfa, Mawey Z, Murni Sri, R. F. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja. *Jurnal EMBA*, 4(1), 261–272.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). Manajemen sumber daya manusia, Jakarta: PT. *Bumi Aksara*.
- Kemenperin. (2003). Undang Undang RI No 13 tahun 2003. In Ketenagakerjaan (Issue 1).

- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Manajemen Sumber Daya Manusia. Zifatama Publisher. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004
- Moekijat, D. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Bandung: Pionir Jaya*.
- Panggabean, M. S. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2). *Bogor: Ghalia Indonesia*.
- Tim Dosen. (2009). Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Jaya Putra Surabaya.
- Adamy, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian. Aceh: Unimal Press.
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: Bumi Aksara Timur.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Indrayani, H., & Mahyarni. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia I.* Riau: Suska Press.
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management. United States of America: British Library.

- Mukminin, A., Habibi, A., Prasojo, L. D., & Yuliana, L. I. A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group
- Yusuf, A. F., & Maliki, I. B. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif. Depok: Rajawali Pres.

TENTANG PENULIS



Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes, lahir di Jakarta pada tahun 1985. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Ilmu Keperawatan di STIKes Surya Global Yogyakarta (2008), Program Studi Profesi Ners di Universitas Indonesia Maju (2011).

Setelah itu melanjutkan kuliah Magister (S2) Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Manajemen Pelayanan Kesehatan di Universitas Indonesia Maju (2016), dan saat ini sedang menempuh kuliah kembali pada program studi Magister Ilmu Keperawatan dengan peminatan Spesialis Keperawatan Onkologi di Universitas Indonesia.

Pengalaman bekerja penulis pernah menjadi perawat di RS dan Klinik (2008 – 2013), dan pada akhirnya memilih untuk menjadi seorang pengajar di Sekolah Menengah Kejuruan Kesehatan Swasta, kemudian menjadi dosen tetap pada Prodi Ners di STIKes Istara Nusantara Jakarta (20152017), pernah mengajar sebagai dosen tamu di Akademi Keperawatan YPDR dan Andalusia, saat ini menjadi dosen tetap di STIKes Fatmawati Jakarta, pada Prodi Diploma Tiga Keperawatan serta menjabat sebagai wakil kepala UPPM dalam bidang Pengabdian Kepada Masyarakat, selain itu juga sebagai editor buku dan jurnal ilmiah Keperawatan Orthopedi (JIKO), aktif pula dalam kegiatan homecare dengan keahlian terapi komplementer, melakukan penelitian dengan menghasilkan beberapa jurnal ilmiah yang terpublikasi baik nasional maupun seminar internasional dalam bentuk proceeding dan menghasilkan beberapa karya PkM yang mendapakatkan HAKI.



Betty Rahayu, dilahirkan di Jombang, 25 Maret 1964. Lulus S1 pada program studi Manajemen di Universitas Darul 'Ulum Jombang. Lulus S2 pada program studi Magister Ekonomi Pembangunan di Universitas Darul 'Ulum Jombang. Pernah

sebagai peserta bimtek Profesi Fasilitator Pemberdayaan Pelatihan Penulisan Masyarakat, Karya Internasional, Pelatihan Online Submission & Review, Pelatihan dan Klinik Penulisan Proposal Bagi Dosen Pemula, Pelatihan Konsorsium Pengelola Iurnal Pengabdian, Pelatihan Penilaian Jaminan Kredit, Pelatihan Analisa Pembiayaan Bank Syariah, Pelatihan Pendamping UMKM, Pelatihan Digital Export Management. Meniti karir sebagai dosen di Universitas Darul 'Ulum Jombang sejak tahun 2014 sampai sekarang. Mengampu mata kuliah Keuangan Usaha Kecil, Manajemen Perbankan, Prinsip Akuntansi I dan II, dan Aplikasi Komputer Statistik Bisnis. Aktif sebagai pembina di berbagai Koperasi dan Kelompok UMKM di wilayah Jombang dan sekitarnya.



Linda Ratna Sari, dilahirkan diJombang, 02 Nopember 1971. Lulus S1 pada program studi Manajemen di Universitas Darul 'Ulum Jombang. Lulus S2 pada program studi Magister Ekonomi Pembangunan di

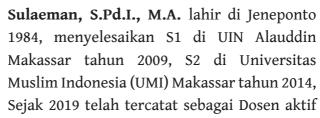
Universitas Darul 'Ulum Jombang. Pernah sebagai peserta Pelatihan pendamping program kreativitas Mahasiswa, Pelatihan penyusunan proposal penelitian, Pelatihan pendamping UMKM, Pelatihan penyusunan artikel ilmiah dan sebagai pendamping UMKM BNSP . Meniti karir sebagai dosen di Universitas Darul 'Ulum Jombang sejak tahun 2009 sampai sekarang. Mengampu mata kuliah pengantar ekonomi, kewirausahaan Perilaku Manusia dalam organisasi, Sebagai Ketua prodi Manajemen Univeritas Darul 'Ulum. Aktif sebagai pengurus **Koperas** Universitas darul Uumi dan Pendamping UMKM di Aktif wilayah Iombang . sebagai pembicara enterpreneurship pada koperasi wanita dan dan desa binaan Dinas Koperasi dan UM Kabupaten Jombang. Aktif pada berbagai organisasi kemasyarakatan di Kabupaten Jombang.



Muhammad Haidar Ali, M.Pd, Lahir di Kudus, Kaliwungu, Kudus pada 16 November 1997 adalah mahasiswa Universitas Islam Negeri Malang. Seorang santri dari beberapa pondok yang ada di Jombang diantaranya PP. Khoiriyah Hasyim Seblak Jombang, PP. Ahas

Kayangan Jombang, dan PP. Mambaul Hikam Jatirejo Jombang dan di Kota Malang yaitu PP. Anwarul Huda Pernah menimba ilmu di Universitas Hasyim Asy'ari jurusan Pendidikan Agama Islam dan melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang dengan jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Walaupun berlatar belakang pendidikan, namun tidak mengurangi semangat untuk berbagi ilmu dibidang Manajemen.

Aktif di organisasi intra kampus diantaranya HMJ dan BEM Fakultas pada tahun 2016 s/d 2018. Tak lain juga aktif diorganisasi ekstra kampus diantaranya PMII pada tahun 2016 s/d 2018. Tidak hanya ruang lingkup akademik saja, akan tetapi organisasi pesantren pun tidak terlewatkan, diantaranya aktif di Anhu Media, LP3AH, dan Tim Majalah.



di Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Bone. Aktifitas lainnya yaitu aktif dalam pembinaan organisasi kepemudaan dan masyarakat, Selain itu ikut aktif dalam menulis Buku dan Jurnal.

Ardiansyah, M.Si, Alamat: Jalan Nasional Gampong Padang Kec Seunagan Kab Nagan Raya.

Latar Belakang Pendidikan

a. Pendidikan Formal

- 1. MIN Drien Rampak Meulaboh 1988 1994
- 2. MTsN Negeri Jeuram 1994 -1997
- 3. MAN Meulaboh 1997 2000
- 4. IAIN Ar –Raniry Banda Aceh 2000 2005
- 5. Fakultas Hukum Universitas Syiah Kuala Banda Aceh 2000
- 6. Pasca Sarjana STIA Yappan Jakarta 2010 2012

b. Pendidikan Non Formal

- 1. Pelatihan Menejemen Radio Oleh Kantor Berita Radio 68h Jakarta tahun 2005
- 2. Pelatihan Peliputan Konfil untuk Wartawan oleh Yayasan Kippas – British Council tahun 2004
- 3. Pelatihan Konflik Pola Perdamaian Oleh TIFA bekerjasama dengan Gardamadina Institute tahun 2003
- 4. Pelatihan Commite Organizer (CO) Oleh Perhimpunan Masyarakat Tani Aceh (PERMATA) di Banda Aceh tahun 2002

159

- 5. Pelatihan Pengawasan Dana Publik Bidang Pendidikan Untuk Jurnalis Oleh Lembaga Pendidikan & Pengkajian Pers Aceh tahun 2002
- 6. Pelatihan Relawan Kemanusiaan Badan Eksekutif Mahasiswa IAIN Ar Raniry Banda Aceh Tahun 2000
- Pelatihan Jurnalistik Tingkat Dasar Badan Eksekutif
 Mahasiswa IAIN Ar Raniry Banda Aceh Tahun 2000

c. Pengalaman Kerja

- Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pelita Nusantara (STIAPEN) Nagan Raya - 2008 S/d Sekarang
- 2. Tenaga Ahli Badan Legislasi DPR Aceh, tahun 2019.
- 3. Tenaga Ahli DPRK Nagan Raya, Tahun 2018
- 4. Tenaga Ahli Badan Legeslasi DPR Aceh Dalam Pembahasan Rancangan Qanun Aceh Tentang Himne Aceh, Oktober S/d Desember 2017
- 5. Staf khusus Bupati Nagan Raya Bidang Komunikasi dan Informasi pada bagian hubungan Masyarakat Setdakab Nagan Raya, Januari S/d Oktober 2017
- 6. Staf khusus Bupati Nagan Raya Bidang Komunikasi dan Informasi pada bagian hubungan Masyarakat Setdakab Nagan Raya, tahun 2016

- 7. Staf khusus Bupati Nagan Raya Bidang Komunikasi dan Informasi pada bagian hubungan Masyarakat Setdakab Nagan Raya, tahun 2015
- 8. Tenaga Ahli Komisi I DPR Aceh untuk Melakukan Penelitian terhadap penyelenggaraan Mukim dan Gampong di Aceh, Agustus S/d desember 2015
- 9. Tenaga Ahli DPR Kabupaten Nagan Raya Tahun 2012
- 10. Direktur Radio NARA 104.1 Tahun 2006 s/d 2011
- 11. Wakil Ketua Panitia Pengawas Pemilihan (PANWASLIH) Kab Nagan Raya 2006
- 12. Koordinator Gardamadina Meulaboh 2005
- 13. News Director Radio Flamboyant Banda Aceh 2003- 2004
- 14. Kontributor Acehkita.com 2004 2005
- 15. Redaktur Pelaksana Tabloid Beudoh 2003
- Pimpinan Redaksi Tabloid Ar Raniry Post Tahun
 2002

d. Pengalaman Organisasi

- 1. Wakil Sekretaris Pengurus Daerah Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Kabupaten Nagan Raya, 1443 – 1446 H
- 2. Sekretaris Relawan Teknologi Informasi dan Komunikasi (RTIK) Kab Nagan Raya 2017 - 2021

- 3. Sekretaris Umum Perbakin Nagan Raya 2011 2015
- 4. Kepala Markas PMI Nagan Raya 2009 2013
- 5. Komunitas Seniman Seni Tutur Nagan Raya 2008- 2010
- 6. Wakil Sektetaris Knpi Nagan Raya 2007- 2010
- 7. Kabid Pemuda MAA Nagan Raya 2011

e. Karya Tulis:

"Abu Habib Muda Seunagan Republiken Sejati Dari Aceh" (2015 Diterbitkan oleh Bandar Publising Banda Aceh ISBN: 978-602-1632-50-5)



Nur Kholiq, M. SI. lahir pada 19 Februari 1971 di Magelang, Jawa Tengah. Anak dari pasangan H Chasbulloh dan Hj Cholisoh Berasal dari keluarga sederhana. memulai pendidikan formal di MI Sidomulyo lulus tahun 1983. Selanjutnya meneruskan sekolah di MTs P Diponegoro

Salaman tahun 1987, MA P Diponegoro lulus tahun 1990. Selepas MA melanjutkan di Fakultas Tarbiyan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta jurusan Pendidikan Bahasa Arab lulus Tahun 1996. Tahun 2005 menempuh S2 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta lulus tahun 2008, dengan tesis berjudul "Managemen Sumber Daya Manusia dalam peningkatan mutu Pendidikan di MAN Temanggung. Tahun 2002 Memulai karir di Kementerian Agama, sebagai guru Bahasa Arab di MAN 2 Magelang, tahun 2020 diangkat dalam jabatan fungsional sebagai Pengawas Madrasah di kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang. Disamping itu aktif mengajar mata kuliah Dasar-dasar Bahasa Arab di UNDARIS Ungaran Jawa Tengah. Menikah dengan Martin Amnillah dan dikaruniai 2 putri, Syakira Zurina Theria Kholiq dan Martina Zuhairina Adria Kholiq.



Tirta Mulyadi,SE.,MM.Par lahir di Jakarta Barat. Tahun 1980 Merupakan dosen Politeknik Pariwisata Batam. Penulis merupakan tim pendiri dari Politeknik Pariwisata Batam dan Institut Teknologi

Batam. Penulis pernah juga menjabat ketua Yayasan Vitka yang pertama dari tahun 2014-2019. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara Jakarta dan melanjutkan program S2 Bidang Pariwisata di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung. Pengalaman bisnis penulis merupakan pemilik dari PT. Tirta Mulya Chemindo dan PT. Tirta tour. Serta menjadi Direktur Marketing dan pengembangan bisnis dari yayasan vitka yang merupakan yayasan dari kampus Politeknik pariwisata Batam dan Iteba. Pengalaman professional sebagai dosen di Politeknik Pariwisata Batam yang mengampu mata kuliah kewirausahaan, Pemasaran digital, dasar dasar manajemen dan dasar dasar pariwisata yang merupakan prodi seni kuliner. Penulis juga aktif di kegiatan organisasi bisnis seperti HIPMI dan KADIN serta merupakan alumni Taplai Lemhanas dan pengurus ikatan alumni Lemhanas RI di Kepulauan Riau untuk periode 2021-2026. Kegemaran untuk belajar menulis juga di salurkan untuk memenuhi tanggung jawab sebagai dosen dengan menerbitkan beberapa jurnal yang terdokumentasi di google scholar.

Sugiarti, Alamat: Desa Cimanggis Kec. Bojonggede Kab. Bogor

Riwayat Pendidikan

- SDN Keagungan 01 Pagi Jakarta
- SMPN 54 Jakarta
- SMAN 17 Jakarta
- DIII MTU STPA
- S1 Manajemen STIMA IMMI Jakarta
- S2 Manajemen SDM STIMA IMMI Jakarta

Pengalaman Organisasi

- OSIS SMPN 54 Jakarta
- Klub Fotografi 17
- Paduan Suara STP Aviasi

Publikasi Karya

- Buku Keselamatan Penerbangan Tinjauan Keselamatan Penerbangan Sipil di Indonesia. 2016. Tim Penulis Dosen STP Aviasi. Mitra Wacana Media. Jakarta
- BIJB Sebagai Hub Logistik Internasional di Jawa Barat. Jurnal Aviasi Ilmiah Kedirgantaraan Vol. 17 No. 1 (2020). Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi. Jakarta

- Peranan Manajemen Strategi Perusahaan Penerbangan Dalam Menghadapi Perubahan Industri Jasa Angkutan Udara. Jurnal Mitra Manajemen Vol. 12 no 2 (2021). Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma. Jakarta
- The Role of Artificial Intelligence in the Air Transport Logistics Industry in the New Normal Time. 2021. Jakarta Aviation Management Economics Conference (JAMEC-2021)