

BAB V

PEREKRUTAN DAN SELEKSI

A. Rekrutmen dan Seleksi

1. Rekrutmen

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha. Dengan SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui *recruitment*. Semuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM.⁸⁵

perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen antara lain adalah:⁸⁶

⁸⁵ “Prosedur Rekrutmen Dan Seleksi SDM,” PROTENZIA Consulting, last modified 2014, accessed July 1 2024, Pukul 02:46 <https://www.protenziaconsulting.com/news/prosedur-rekrutmen-dan-seleksi-sdm>.

⁸⁶ “Prosedur Rekrutmen Dan Seleksi SDM.” *Protenzia Consulting*, last modified 2014, accessed July 1 2024, Pukul 02:46 <https://www.protenziaconsulting.com/news/prosedur-rekrutmen-dan-seleksi-sdm>.

a. *Overtime* (kerja lembur)

Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

b. *Subcontracting*

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*). Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* ini kadang-kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

c. *Temporary Employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas total cost. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini membantu *Client* dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk

kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Dengan model ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

d. *Employee Leasing*

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee leasing*, Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu *leasing company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (*lease*) kembali kepada majikan semula yang telah menjadi *clientnya*.

2. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (*kualified*) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.⁸⁷

3. Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu

⁸⁷ “Prosedur Rekrutmen Dan Seleksi SDM.” PROTENZIA Consulting, last modified 2014, accessed July 1 2024, Pukul 02:46 <https://www.protenziaconsulting.com/news/prosedur-rekrutmen-dan-seleksi-sdm>.

perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

4. Proses dan Tahapan Seleksi

Henry Simamora mengemukakan bahwa seleksi sumber daya manusia yang terpenting karena tiga sebab, yaitu kinerja para manajer senantiasa bergantung pada sebagian kinerja bawahannya, karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja dengan efektif, dan kinerja manajer sudah ditentukan terganggu.⁸⁸

Walaupun telah dirancang dengan cermat, pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya. Hal ini terjadi karena orang-orang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala itu menurut Malayu S.P Hasibuan antara lain berkenaan dengan hal berikut: ⁸⁹

a. Tolak Ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering berdasarkan pertimbangan yang subjektif.

⁸⁸ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2004)

⁸⁹ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).

b. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas visi pemikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

c. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jabatan yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang bai-baik tentang dirinya, sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini ternyati karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaian untuk mengelabui penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi, semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan yang dilakukan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan sehingga SDM sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan SDM yang *qualified* pada setiap jabatan. Maka diperlukan adanya seleksi calon penerima kerja. Seleksi hendaknya dilakukan secara jujur, cermat dan objektif, seleksi SDM penting dilakukan karena tiga hal berikut: ⁹⁰

- a. Kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM. SDM yang tidak memiliki kemampuan atau keahlian akan tidak efektif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang pada gilirannya kinerja perusahaan menurun.

⁹⁰ P. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).

- b. Seleksi efektif sangat penting karena dana yang diinvestasikan dalam menarik dan mengikat sdm sangat besar. kesalahan dalam mengadakan seleksi tercermin dari banyaknya permasalahan SDM yang muncul nantinya, misalnya produktifitas tenaga kerja yang menurun setelah diberi jabatan dan lain-lainya.
- c. Globalisasi yang di sertai dengan revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kemudian juga persaingan yang berlangsung ketat memerlukan SDM dengan kualitas tinggi, maka seleksi memegang peran penting untuk kinerja perusahaan di masa depan.

5. Proses Seleksi

Seleksi merupakan tahap lanjutan dari rekrutmen, dalam proses seleksi tentu tidak hanya satu tetapi bisa jadi ratusan lamaran yang memiliki minat untuk mengisi jabatan yang disediakan oleh organisasi. Pada tahap seleksi ini ditentukan calon pegawai yang telah melamar jabatan tersebut dengan membandingkan sejumlah syarat dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar.

Berikut adalah proses yang bisa digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi hal-hal sebagai berikut: ⁹¹

a. Seleksi Administrasi

Surat yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan. Persyaratan kelengkapan surat lamaran yang perlu diteliti adalah sebagai berikut:

- 1) Surat lamaran yang ditulis tangan.
- 2) Fotocopy ijazah yang telah disahkan oleh yang berwenang.

⁹¹ I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- 3) Daftar riwayat hidup.
- 4) Akademik transkrip atau NEM bagi SLTA.
- 5) Kartu tanda bukti bagi pendaftaran diri pada kantor departemen tenaga kerja.
- 6) Pas foto sesuai permintaan.
- 7) Fotokopi KTP.
- 8) Surat keterangan pengalaman kerja.
- 9) Surat keterangan berlakukannya baik dari kepolisian.
- 10) Surat keterangan kesehatan dari dokter.
- 11) Surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia, dan lain yang dianggap perlu.

b. Wawancara pendahuluan

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar ditanya tentang mereka melamar pekerjaan tersebut, berapa gaji yang diinginkan, darimana mendapat informasi lowongan kerja, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dengan menanyakan ijazah terakhir. Apabila pelamar dianggap memenuhi syarat maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran untuk diisi data pribadi secara lengkap.

c. Formulir lamaran pekerjaan

Pengisian formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data secara pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Umumnya bagian personalia merancang formulir lamaran tersebut dan diberikan kepada setiap pelamar. Formulir lamaran merupakan suatu alat untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon pelamar.

d. Pemeriksaan referensi

Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara dan keberadaan tenaga kerja tersebut di perusahaan asal. Perusahaan asal tempat mereka bekerja sebelumnya merasa enggan untuk memberikan laporan yang tidak menguntungkan. Hanya informasi yang sebenarnya dan berhubungan dengan pekerjaan dan catatan-catatan singkat tentang prestasi kerja yang bisa diberikan.

e. Tes Psikologi

Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Pelaksanaan tes psikologi sangat tergantung pada besar kecil perusahaan, karena menyangkut besar biaya yang akan dikeluarkan

f. Wawancara Lanjutan

Wawancara sebagai salah satu tahapan proses seleksi adalah merupakan pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi. Wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Di samping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi diadakan. Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon tenaga kerja.

g. Persetujuan

Setelah seleksi dan bagi pelamar yang sudah dinyatakan lolos dari langkah-langkah sebelumnya maka sampailah pada langkah

akhir yang paling menentukan adalah persetujuan dari atasan langsung. Dalam hal ini para supervisor yang membutuhkan tenaga kerja dapat mengadakan wawancara khusus sesuai dengan jenis pekerjaan. Penilaian supervisor terhadap hasil wawancara akan bersifat final diterima tidaknya calon tenaga kerja.

6. Kendala-kendala dalam seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendala-kendala walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan maka semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.⁹²

B. Human Resources Department (HRD)

Menurut Sofyandi (dalam Ni Putu Gili Padmayoni dan Putu Indah Rahmawati) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*. Sedangkan menurut Bohlarander dan Snell (dalam Ni Putu Gili Padmayoni dan Putu Indah Rahmawati) manajemen sumber daya manusia merupakan Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan,

⁹² Hasibuan and Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan.⁹³

1. Fungsi dan Tujuan *Human Resources Department*

Menurut Hasibuan fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain: ⁹⁴

- a. fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*).
- b. Fungsi Operasional yaitu pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), kedisiplinan, pemberhentian (*separation*).

Sedangkan tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Untuk menentukan dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan,
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya,
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas,
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi, sehingga produktivitas kerja meningkat
- e. Menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan,
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

⁹³ Ni Putu Gili Padmayoni, Putu Indah Rahmawati, and Nyoman Dini Andiani, "Analisis Proses Perekrutan Karyawan Pada Hotel Discovery Kartika Plaza," *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata* 2, no. 2 (2019): 81.

⁹⁴ P. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).

- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan,
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2. Tugas dan Tanggung Jawab HRD

a. Rekrutmen dan Seleksi

Tugas pertama HRD adalah mengumpulkan karyawan berpotensi. Pekerjaan ini dimulai dari melakukan penyeleksian kandidat, proses *interview* dan *asesmen*, sampai dengan *onboarding*. Memilih SDM yang mampu bekerja sama dengan kita tidaklah mudah. Jika gagal mendapatkan SDM berpotensi, HRD akan berhadapan dengan kesulitan pengembangan talenta, *turnover* hingga masa depan Perusahaan.⁹⁵

b. *Training & Development*

Setelah merekrut SDM yang memiliki potensi, HRD harus mendukung penuh program pendidikan dan pengembangan, karena memperkaya kemampuan kinerja karyawan akan memberikan keuntungan bagi Perusahaan.

c. Administrasi Personalia

Administrasi personalia adalah fungsi yang mendukung terlaksananya fungsi HR yang lain. Secara umum fungsi ini bertanggung jawab terhadap *database* karyawan, *payroll* dan pembayaran *benefit* lainnya, manajemen pinjaman karyawan, manajemen absensi, pencatatan cuti tahunan, hingga sistem kontrak kerja.

⁹⁵ Orange HR Solution, "Human Resources Department (HRD): Pengertian, Tugas, Dan Tanggung Jawab," *PT Strategic Partner Solution*, last modified 2022, accessed July 22, 2024, pukul 22:10 <https://www.myorangehr.com/news-events/human-resources-department-hrd-pengertian-tugas-dan-tanggung-jawab>.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bagi Perusahaan adalah momen dimana Perusahaan menilai kinerja karyawan sekaligus melakukan refleksi terhadap program pelatihan dan pengembangan yang disediakan untuk karyawan. Sedangkan, bagi karyawan salah satunya dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya serta memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan.

e. Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah salah satu tugas HRD yang sangat penting, khususnya bagi SDM. Salah satu alasan resign karyawan adalah tidak merasa memiliki prospek perkembangan diri dan peningkatan karir di Perusahaan tersebut. HRD bersama dengan manajemen harus mampu merancang program perencanaan karir untuk setiap SDM, agar memiliki motivasi untuk mencapai target tersebut dan tidak mudah berpikir untuk pindah ke Perusahaan lain.

96

3. Orientasi Dan Penempatan Karyawan

1. Orientasi

Setiap pegawai daa suatu organisasi memiliki orientasi kerja yang unik, dan sangat memungkinkan bahwa orientasi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya itu berbeda. Jika orintasi kerja yang mereka miliki dapat tercapai, maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Berikut adalah beberapa definisi orintasi menurut para ahli:⁹⁷

⁹⁶ Orange HR Solution, "Human Resources Department (HRD): Pengertian, Tugas, Dan Tanggung Jawab," *PT Strategic Partner Solution*, last modified 2022, accessed July 22, 2024, pukul 22:10 <https://www.myorangehr.com/news-events/human-resources-department-hrd-pengertian-tugas-dan-tanggung-jawab>.

⁹⁷ DR. Sry Rosita, S.E., MM. and Dian Mala Fithriani Aira, S.E. M.S.M., *Buku Ajar Manajemen Risiko*, ed. DR. Sry Rosita S.E.MM (Jambi:WIDA Publishing,2023)

- 1) Menurut Ingham "Orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan."
- 2) Menurut Goldthorpe "Orientasi kerja adalah sebuah pekerjaan seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaan,"
- 3) Menurut Sedarmayanti "Orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi dan lingkungan pekerjaan."
- 4) Menurut Sunyoto "Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakan, nilai-nilai, keyakinan, dan rekan kerja mereka."

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diartikan bahwa orientasi merupakan kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru pada peran, organisasi, kebijaksanaan, nilai, dan rekan kerja mereka.

2. Penempatan Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson, tujuan seleksi adalah untuk menempatkan seseorang pada posisi pekerjaan tertentu yang sesuai dengan keahliannya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Menurut Gaol bahwa penempatan merupakan suatu pengaturan dalam menempatkan karyawan pada suatu pekerjaan. Jika karyawan tersebut baru, maka ini menjadi pengaturan awal pada suatu jabatan, sedangkan untuk karyawan lama, ini bisa menjadi pengaturan kembali untuk mengatur jabatan melalui demosi, promosi, dan transfer (mutasi atau rotasi). Proses ini

memerlukan rekrutmen, seleksi, dan pemberian orientasi sebelum mereka menempati posisi yang berbeda.⁹⁸

Mathis dan Jackson pada tahun 2016 berpendapat penempatan karyawan dapat dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik kesesuaian karyawan dengan suatu pekerjaan dapat memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kegiatan seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kandidat. Kesesuaian antara individu dan organisasi sangat penting dari sudut pandang nilai dan budaya. Organisasi cenderung menyukai pelamar kerja yang dapat berbaur secara efektif dengan cara bisnis dijalankan.⁹⁹

Perusahaan biasanya menggunakan program orientasi untuk mengevaluasi perilaku, pengetahuan, dan sikap karyawan baru. Informasi ini kemudian digunakan untuk menentukan posisi yang paling cocok bagi karyawan tersebut, Organisasi dan perusahaan perlu menemukan keseimbangan yang tepat antara persyaratan pekerjaan dan kualifikasi karyawan. Tentu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat penting bagi organisasi dan perusahaan agar berhasil menyelesaikan proses ketenagakerjaan. Proses penempatan kerja juga mencakup penugasan kembali pekerjaan kepada karyawan yang ada.¹⁰⁰

⁹⁸ DR. Sry Rosita, S.E., MM. and Dian Mala Fithriani Aira, S.E. M.S.M., *Buku Ajar Manajemen Risiko*, ed. DR. Sry Rosita S.E.MM (Jambi:WIDA Publishing,2023)

⁹⁹ DR. Sry Rosita, S.E., MM. and Dian Mala Fithriani Aira, S.E. M.S.M., *Buku Ajar Manajemen Risiko*, ed. DR. Sry Rosita S.E.MM (Jambi:WIDA Publishing,2023)

¹⁰⁰ DR. Sry Rosita, S.E., MM. and Dian Mala Fithriani Aira, S.E. M.S.M., *Buku Ajar Manajemen Risiko*, ed. DR. Sry Rosita S.E.MM (Jambi:WIDA Publishing,2023)

BAB VI

ANALISIS JABATAN DAN PERENCANAAN

A. Analisis Jabatan

Analisis jabatan, sebagai elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia, merangkum pendekatan sistematis untuk memahami dan mendokumentasikan tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan dalam suatu posisi. Seperti yang disajikan oleh Cascio dan Aguinis (2018), analisis jabatan berperan krusial dalam merinci elemenelemen pekerjaan, memastikan pencocokan yang optimal antara karyawan dan posisi. Dengan fokus pada identifikasi kebutuhan tenaga kerja, analisis jabatan menjadi fondasi untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang efektif, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja.¹⁰¹

1. Konsep Analisis Jabatan

Analisis jabatan melibatkan identifikasi, pengumpulan, dan dokumentasi informasi terkait pekerjaan, membentuk landasan untuk berbagai keputusan SDM. Konsep analisis jabatan mencakup sejumlah elemen penting yang harus diperhatikan untuk memastikan pencocokan yang optimal antara karyawan dan pekerjaan yang dijalankan. . Analisis jabatan melibatkan rincian tugas yang harus dilakukan oleh seorang pekerja. Ini mencakup tugas-tugas harian, mingguan, dan bulanan yang harus diemban. Menyelidiki setiap tugas dengan cermat memungkinkan organisasi memahami kompleksitas pekerjaan dan menilai apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan strategis organisasi.¹⁰²

Hubungan kerja menjadi aspek penting dalam analisis jabatan. Ini mencakup interaksi dan keterlibatan pekerja dengan atasan, rekan kerja,

¹⁰¹ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

¹⁰² Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

dan pihak lain yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan. Persyaratan kualifikasi untuk pekerjaan tertentu menjadi fokus analisis jabatan. Ini mencakup pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan yang dibutuhkan. Memahami persyaratan ini membantu organisasi dalam merancang proses rekrutmen yang efisien dan memastikan bahwa karyawan yang dipilih memenuhi standar yang ditetapkan.

Analisis jabatan melibatkan rincian tugas yang harus dilakukan oleh seorang pekerja. Ini mencakup tugas-tugas harian, mingguan, dan bulanan yang harus diemban. Menyelidiki setiap tugas dengan cermat memungkinkan organisasi memahami kompleksitas pekerjaan dan menilai apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan strategis organisasi.¹⁰³

2. Tujuan Analisis Jabatan

Tujuan utama dari analisis jabatan adalah menyediakan organisasi dengan informasi yang akurat dan relevan terkait tugas, tanggung jawab, dan persyaratan pekerjaan. Hasil dari analisis jabatan ini memiliki dampak yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan membentuk dasar untuk berbagai kebijakan yang melibatkan aspek-aspek kritis pengelolaan karyawan. Analisis jabatan mendukung kebijakan rekrutmen dengan memberikan pemahaman yang mendalam tentang apa yang diharapkan dari seorang karyawan.

Informasi ini membantu dalam merinci kriteria seleksi yang tepat dan memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki keterampilan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.¹⁰⁴

¹⁰³ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

¹⁰⁴ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

3. Manfaat Analisis Jabatan

Menurut Robbins & Judge dengan menganalisis elemen-elemen pekerjaan seperti tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan, organisasi dapat membentuk pemahaman yang lebih holistik tentang setiap peran di dalamnya. Hal ini memungkinkan pengidentifikasian kompetensi kunci yang diperlukan untuk sukses dalam suatu pekerjaan.¹⁰⁵ Manfaat selanjutnya adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas rekrutmen. Dengan mengetahui persyaratan pekerjaan secara terperinci, organisasi dapat menyusun strategi rekrutmen yang lebih terarah dan sesuai. Hal ini mengarah pada penghematan waktu dan sumber daya yang mungkin terbuang jika rekrutmen dilakukan tanpa pemahaman yang jelas tentang kebutuhan pekerjaan.¹⁰⁶

Analisis jabatan juga memberikan dukungan penting untuk keputusan manajemen. Dengan memahami kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap pekerjaan, manajemen dapat membuat keputusan informasional tentang pengembangan karyawan, promosi internal, dan perencanaan seleksi. Identifikasi karyawan yang berkinerja tinggi menjadi lebih mudah, memungkinkan organisasi memberikan pengakuan dan insentif kepada yang memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, analisis jabatan mendukung perancangan struktur organisasi yang responsif. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab yang terlibat dalam setiap posisi, organisasi dapat mengatur struktur yang memfasilitasi kolaborasi yang efektif dan distribusi pekerjaan yang seimbang. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan produktif.

¹⁰⁵ Robbins. Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2018).

¹⁰⁶ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

B. Perencanaan Ketenagakerjaan

Perencanaan ketenagakerjaan dan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) membentuk pijakan strategis dalam manajemen sumber daya manusia, memastikan bahwa organisasi memiliki kecukupan dan keahlian karyawan yang sesuai. Sebagaimana diuraikan oleh Robbins dan Judge, perencanaan ketenagakerjaan melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja. Dengan mempertimbangkan pertumbuhan bisnis, perkembangan industri, dan perubahan teknologi, organisasi dapat merancang rencana tindakan yang mencakup perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Inisiatif ini tidak hanya memastikan ketersediaan SDM yang optimal tetapi juga memungkinkan organisasi untuk bersiap menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.¹⁰⁷

1. Konsep Perencanaan Ketenagakerjaan

Menurut Emeagwali perencanaan ketenagakerjaan bukan hanya tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan, tetapi juga melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebijakan organisasi, perkembangan industri, dan faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia. Dalam proses ini, organisasi harus melihat lebih dari sekadar angka atau statistik. Perencanaan ketenagakerjaan memerlukan pemahaman yang holistik tentang tujuan jangka panjang organisasi, visi, dan misi. Ini mencakup identifikasi kebijakan yang mendasari kebutuhan tenaga kerja, seperti kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Melalui pemahaman mendalam ini, organisasi dapat merancang rencana yang sesuai dengan tujuan bisnisnya.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Robbins. Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*.

¹⁰⁸ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

Pemahaman terhadap perkembangan industri menjadi penting dalam konteks perencanaan ketenagakerjaan. Dinamika industri yang berkembang pesat dapat memengaruhi tuntutan terhadap keahlian dan kualifikasi karyawan. Organisasi yang mampu membaca tren dan perubahan dalam industri tempatnya beroperasi dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik dalam merespons kebutuhan sumber daya manusia yang berkembang. Faktor-faktor lingkungan eksternal, seperti perubahan regulasi atau perkembangan ekonomi, juga berperan kunci dalam perencanaan ketenagakerjaan. Organisasi harus mempertimbangkan dampak dari perubahan-perubahan ini terhadap kebijakan ketenagakerjaan. Misalnya, peraturan baru dapat mempengaruhi kebijakan rekrutmen atau pelatihan, sehingga perencanaan ketenagakerjaan harus adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

2. Faktor-Faktor Pengaruh Perencanaan Ketenagakerjaan

Di era yang terus berkembang ini, teknologi berperan sentral dalam merubah cara kerja, kebutuhan keterampilan, dan tuntutan pasar. Organisasi perlu terus memantau dan menyesuaikan perencanaan ketenagakerjaan agar sejalan dengan perkembangan teknologi yang memengaruhi jenis pekerjaan yang dibutuhkan, serta keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Selain itu, perubahan kebijakan pemerintah juga dapat menjadi faktor yang signifikan dalam perencanaan ketenagakerjaan. Kebijakan terkait ketenagakerjaan, pendidikan, dan migrasi tenaga kerja dapat memengaruhi ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia.

Perubahan dalam pasar global juga menjadi faktor yang penting. Persaingan di tingkat global dapat mempengaruhi permintaan akan jenis keterampilan tertentu, serta membentuk dinamika pasar kerja. Organisasi yang beroperasi secara global atau memiliki pasar kerja yang terbuka

secara internasional perlu mempertimbangkan aspek ini dalam perencanaan ketenagakerjaan.¹⁰⁹ Menurut Cascio dan Aguinis menekankan bahwa fleksibilitas dan adaptabilitas adalah kunci dalam menghadapi faktor-faktor pengaruh tersebut. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat, mengidentifikasi peluang baru, dan menanggapi tantangan yang muncul. Fleksibilitas ini mencakup kesiapan untuk mengubah strategi rekrutmen, menyusun program pelatihan yang responsif, dan menyesuaikan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia.¹¹⁰

3. Pengukuran dan Evaluasi

Pengukuran kualitas SDM menjadi dasar bagi organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kemampuan dan bakat yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi strategi perekrutan dan pelatihan adalah langkah selanjutnya yang kritis dalam tahap pengukuran dan evaluasi. Dengan menganalisis efektivitas strategi perekrutan, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana proses perekrutan telah berhasil menarik kandidat yang berkualitas. Di sisi lain, evaluasi pelatihan membantu menilai apakah program pelatihan yang diimplementasikan telah meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

¹⁰⁹ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

¹¹⁰ Herman Aguinis dan Wayne F. Cascio, *Psikologi Terapan Dalam Manajemen Bakat*, 8th ed. (Jakarta: Gramedia, 2019).

BAB VII

KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN

A. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memerlukan fondasi teoritis yang kokoh. Teori ekuitas dalam kompensasi memberikan pemahaman mendalam tentang prinsip keadilan dan kesetaraan dalam distribusi imbalan finansial di antara karyawan. Menurut Milkovich dan Newman, konsep utama dalam teori ekuitas adalah bahwa karyawan menilai imbalan yang diterima berdasarkan perbandingan dengan imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya. Jika persepsi keadilan ini terganggu, dapat timbul ketidakpuasan dan dampak negatif terhadap motivasi dan kinerja.¹¹¹

Teori agensi menjadi landasan penting untuk memahami dinamika hubungan antara agen (karyawan) dan prinsipal (manajemen) dalam konteks kompensasi. Teori agensi membahas adanya konflik keagenan yang mungkin timbul karena perbedaan kepentingan antara karyawan yang ingin memaksimalkan imbalan dan manajemen yang berupaya menjaga keberlanjutan dan kesehatan organisasi. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang untuk menciptakan insentif yang sejalan dengan tujuan organisasi dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik.

¹¹¹ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

1. Faktor yang Mempengaruhi Desain Sistem Kompensasi

Salah satu faktor utama yang berperan sentral dalam desain sistem kompensasi adalah kondisi pasar tenaga kerja. Ketika pasar tenaga kerja sangat kompetitif dengan penawaran pekerja yang rendah, organisasi mungkin perlu menawarkan paket kompensasi yang lebih menarik untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Sebaliknya, dalam pasar tenaga kerja yang jenuh, organisasi dapat memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan struktur kompensasi dengan lebih hati-hati.¹¹²

Selain kondisi pasar tenaga kerja, kebijakan internal organisasi memegang peran penting dalam desain sistem kompensasi. Kebijakan ini dapat mencakup standar keseimbangan internal, yang menentukan relatifnya gaji antar-posisi di dalam organisasi. Desain struktur gaji, jenis dan tingkat manfaat, serta kebijakan kenaikan gaji sering kali dipandu oleh kebijakan internal yang membantu mencapai tujuan organisasi sekaligus mempertimbangkan keadilan internal di antara karyawan. Strategi dan tujuan organisasi juga memberikan arah dalam desain sistem kompensasi.

2. Strategi Kompensasi Total

Strategi kompensasi total memberikan imbalan kepada karyawan yang tidak hanya mempertimbangkan gaji dasar, tetapi juga mengintegrasikan berbagai unsur lainnya. Fokusnya adalah menciptakan paket imbalan yang komprehensif dan menarik, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Gaji dasar tetap menjadi elemen utama dalam strategi ini, mencerminkan nilai pekerjaan dan tingkat keterampilan

¹¹² Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

karyawan. Selain gaji dasar, insentif kinerja menjadi komponen penting dalam strategi kompensasi total.¹¹³

Insentif ini mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus terhubung erat dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Tunjangan juga menjadi bagian integral dari strategi kompensasi total. Tunjangan dapat mencakup berbagai bentuk, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, atau tunjangan transportasi. Pemberian tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai karyawan dapat meningkatkan kepuasan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti yang dibayar, dan program kesejahteraan karyawan juga menjadi bagian dari strategi kompensasi total.¹¹⁴

3. Pengaruh Kebijakan dan Hukum

Kebijakan dan hukum dalam konteks kompensasi membentuk praktik pengelolaan imbalan kerja yang adil dan sesuai dengan standar etika dan hukum. Kepatuhan terhadap peraturan terkait upah menjadi landasan utama bagi desain sistem kompensasi. Peraturan ini mencakup upah minimum, jam kerja yang diizinkan, dan peraturan-upah terkait lainnya.

Menjaga agar organisasi mematuhi standar ini tidak hanya mendukung keadilan dalam hubungan kerja, tetapi juga melindungi hak-hak dasar karyawan. Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) juga berperan penting dalam pengelolaan kompensasi. Organisasi harus mempertimbangkan dampak kompensasi terhadap masyarakat secara keseluruhan. Inisiatif CSR dalam konteks kompensasi dapat

¹¹³ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

¹¹⁴ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

mencakup kebijakan pembayaran yang adil, menciptakan peluang kerja yang inklusif, dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi di komunitas lokal. Hal ini dapat meningkatkan citra perusahaan dan memastikan bahwa praktik kompensasi tidak hanya menguntungkan internal organisasi, tetapi juga masyarakat luas.¹¹⁵

Ketidak setaraan gender dalam kompensasi menjadi fokus penting dalam kebijakan dan hukum. Upah yang setara untuk pekerjaan yang setara harus menjadi prinsip dasar, dan undang-undang yang melarang diskriminasi upah berdasarkan jenis kelamin menjadi landasan bagi praktik kompensasi yang adil.

4. Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Sistem kompensasi berbasis menekankan penggunaan bonus, insentif, dan komponen variabel lainnya sebagai sarana untuk merangsang dan memberikan imbalan atas pencapaian kinerja yang luar biasa. Pendekatan ini menciptakan hubungan langsung antara kontribusi individu dan kompensasi yang diterima, menciptakan insentif yang jelas bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

Salah satu elemen kunci dalam sistem kompensasi berbasis kinerja adalah penggunaan bonus. Bonus dapat diberikan sebagai bentuk pengakuan terhadap kinerja yang melebihi harapan atau mencapai target tertentu. Hal ini memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Selain bonus, insentif juga berperan penting dalam sistem ini.¹¹⁶

¹¹⁵ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

¹¹⁶ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

Karyawan yang secara konsisten memberikan kontribusi yang signifikan diakui dan dihargai melalui insentif ini. Komponen variabel dalam sistem kompensasi berbasis kinerja menciptakan keterkaitan antara kompensasi dan pencapaian target kinerja tertentu. Ini bisa berupa skema kompensasi yang melibatkan penilaian kinerja berkala, di mana karyawan dinilai berdasarkan pencapaian tujuan individu dan tim. Dengan demikian, karyawan yang memberikan kontribusi yang nyata terhadap kesuksesan organisasi mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerja. Keunggulan sistem kompensasi berbasis kinerja adalah memberikan motivasi tambahan kepada karyawan untuk mencapai dan bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

B. Program Penghargaan Karyawan

Program penghargaan karyawan merupakan strategi yang melibatkan lebih dari sekadar aspek finansial. Selain memberikan imbalan finansial, program ini mencakup elemen-elemen seperti pengakuan, pemberdayaan, dan penanaman budaya organisasi yang mendukung. pendekatan holistik ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan.

Aspek pengakuan dalam program penghargaan karyawan memiliki peran kunci dalam membangun motivasi dan kepuasan karyawan. Pengakuan bisa bersifat formal, melalui penghargaan atau sertifikat, atau informal, seperti ucapan terima kasih langsung dari atasan atau rekan kerja. Mekanisme pengakuan ini tidak hanya memberikan apresiasi terhadap pencapaian dan kontribusi individu, tetapi juga memperkuat rasa nilai diri karyawan, menciptakan iklim positif di tempat kerja.¹¹⁷

¹¹⁷ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

1. Komponen Utama Program Penghargaan

Menurut Langove dan Isha, variasi dalam jenis penghargaan menjadi kunci keberhasilan, dan ini mencakup beberapa aspek esensial. Apresiasi verbal memegang peran sentral dalam membentuk iklim kerja yang positif. Pengakuan langsung dari atasan atau rekan kerja dapat memberikan dampak yang signifikan pada motivasi karyawan. Ini dapat berupa ucapan terima kasih atas kontribusi khusus atau pengakuan atas pencapaian tertentu.

Apresiasi verbal menciptakan koneksi emosional, menunjukkan bahwa kontribusi setiap individu dihargai dan diakui. Selanjutnya, pengakuan formal menjadi elemen penting dalam program penghargaan. Ini dapat berupa penghargaan atau sertifikat yang diberikan secara terbuka atau dalam forum internal.

2. Desain Program Penghargaan yang Efektif¹¹⁸

Keterlibatan karyawan menjadi kunci dalam memastikan bahwa program penghargaan tidak hanya sesuai dengan harapan, tetapi juga menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi. Proses desain yang melibatkan karyawan memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan dan preferensi individu, menciptakan penghargaan yang lebih bermakna dan relevan

Langkah pertama dalam desain program penghargaan yang melibatkan karyawan adalah melakukan survei atau fokus grup untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang dianggap penting oleh karyawan. Ini dapat mencakup jenis penghargaan yang diinginkan, apakah itu bentuk pengakuan formal, insentif finansial, atau peluang pengembangan.

¹¹⁸ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

3. Keterkaitan dengan Kinerja dan Produktivitas

Keterkaitan antara program penghargaan karyawan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas menjadi dasar penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana diungkapkan oleh penelitian dan praktik terkini, penghargaan yang diberikan dengan tepat waktu dan sesuai konteks memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Program penghargaan yang diimplementasikan secara efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Penghargaan memberikan pengakuan terhadap upaya keras dan kontribusi yang signifikan, menciptakan rasa dihargai dan diperhatikan.

Motivasi ini menjadi pendorong utama yang mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam tugas dan tanggung jawab. Saat karyawan merasakan bahwa kontribusinya dihargai, cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja. Program penghargaan juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Penerimaan penghargaan memberikan sinyal positif bahwa karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang diakui oleh organisasi. Dengan meningkatnya kepercayaan diri, karyawan lebih cenderung menghadapi tugas-tugas yang menantang dengan sikap yang positif dan kompeten.¹¹⁹

¹¹⁹ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

4. Penghargaan sebagai Bagian dari Budaya Organisasi

Penghargaan sebagai bagian dari budaya organisasi bukanlah sekadar inisiatif taktis, tetapi merupakan elemen integral yang membentuk identitas dan karakter organisasi secara keseluruhan. Menurut Gregory pada tahun 2009, kesuksesan program penghargaan tidak hanya bergantung pada implementasi teknis, tetapi juga pada integrasinya dalam budaya yang ada. Keberhasilan program penghargaan terletak pada sejauh mana program tersebut mencerminkan nilai-nilai inti organisasi.

Budaya organisasi adalah fondasi dari identitas perusahaan, mencakup keyakinan bersama, norma-norma perilaku, dan prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi.¹²⁰ Penghargaan yang terintegrasi dengan baik seharusnya selaras dengan nilai-nilai ini, menciptakan konsistensi antara apa yang diakui dan dihargai oleh organisasi dengan apa yang dianggap penting oleh karyawan.

Keberlanjutan program penghargaan terkait erat dengan bagaimana program tersebut sesuai dengan norma-norma budaya organisasi. Jika penghargaan dianggap sebagai suatu keharusan yang mendukung dan memperkuat norma-norma positif, maka karyawan akan lebih cenderung mengidentifikasi diri dengan inisiatif tersebut. Dalam hal ini, penghargaan bukan hanya sebagai pengakuan individual, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi yang mendukung budaya positif yang diinginkan.

¹²⁰ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

5. Dampak Psikologis dan Emosional

Menurut Cameron, penghargaan bukan hanya merupakan bentuk pengakuan, tetapi juga berperan krusial dalam membentuk persepsi karyawan terhadap nilai dan dampak positif yang dihasilkan di tempat kerja. Secara psikologis, penghargaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan validasi terhadap kontribusi.

Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, hal ini menciptakan rasa penghargaan dan kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan yang konsisten dan sesuai juga dapat menciptakan ikatan emosional yang positif antara karyawan dan organisasi, meningkatkan loyalitas dan keterikatan. Pencapaian memiliki arti dan memberikan dampak positif, memotivasi untuk terus berkinerja tinggi.¹²¹

Aspek emosional dari program penghargaan melibatkan perasaan positif dan hubungan interpersonal yang baik. Karyawan yang mendapatkan penghargaan merasakan kebahagiaan, kebanggaan, dan rasa terpenuhi. Selain itu, penghargaan juga menciptakan budaya kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan.

Dinamika bisnis dan struktur organisasi yang berkembang mengharuskan program penghargaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Ini mencakup penyesuaian jenis penghargaan, mekanisme pengakuan, dan nilai-nilai yang ditekankan dalam program. Ketika organisasi mengalami pertumbuhan atau transformasi, program penghargaan juga dapat berkembang untuk mencerminkan perubahan tersebut.

¹²¹ Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*.

Menyelaraskan program penghargaan dengan budaya dan nilai-nilai baru yang muncul selama evolusi organisasi adalah kunci untuk memastikan bahwa program tersebut tetap relevan dan terdapat keterlibatan yang tinggi dari karyawan.



BAB VIII

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dalam perspektif *Prophetic Leadership* menegaskan bahwa manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset bernilai yang memiliki dimensi spiritual, moral, dan intelektual. Pengelolaan SDI harus berlandaskan nilai-nilai profetik seperti *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah*, dan *istiqamah* sehingga tercipta budaya kerja yang berkeadilan, transparan, dan berorientasi pada keberkahan. Integrasi nilai Islam dengan praktik manajemen modern menjadi dasar pembentukan SDI yang profesional, produktif, dan berakhlak.

Penerapan MSDI meliputi berbagai aspek strategis seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, serta pengembangan karier melalui coaching dan mentoring. Seluruh proses tersebut diarahkan untuk mengoptimalkan potensi manusia baik secara materiil maupun spiritual sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan masyarakat. MSDI bukan hanya berperan sebagai instrumen administratif, melainkan sebagai sarana pembentukan karakter dan peningkatan kualitas sumber daya secara komprehensif.

Kepemimpinan profetik menjadi kunci dalam menciptakan efektivitas organisasi yang berkelanjutan. Ketika manajemen menerapkan etika profetik dalam setiap kebijakan, maka akan terwujud organisasi yang kuat, profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Model MSDI ini diyakini mampu menjawab tantangan era modern dan digital sekaligus menumbuhkan budaya kerja Islami yang membawa keberkahan dunia dan akhirat.

B. Saran

Pertama, organisasi dan lembaga pendidikan serta institusi berbasis syariah perlu meningkatkan penerapan nilai profetik dalam sistem MSDI secara nyata, bukan hanya dalam konsep atau slogan. Hal ini dapat dilakukan melalui pembinaan karakter, sistem penghargaan yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi amanah dan profesionalitas. Selain itu, manajer dan pemimpin perlu menjadi teladan dalam akhlak kerja agar nilai profetik mampu menginternalisasi dalam perilaku karyawan.

Kedua, penelitian lanjutan dan pengembangan literatur tentang MSDI perspektif Islam perlu terus dilakukan agar tercipta model manajemen yang lebih terukur dan aplikatif di berbagai sektor, termasuk perbankan syariah, pendidikan, dan bisnis Islami modern. Implementasi nilai profetik harus didukung inovasi dan teknologi sehingga mampu bersaing di era global tanpa kehilangan identitas dan nilai spiritual yang menjadi dasar ajaran Islam. Semakin kuat integrasi teori dan praktik, semakin optimal kualitas SDI dalam membangun peradaban kerja yang bermartabat.

DAFTAR PUSTAKA

- & W.S. Winkel, Musri Hastuti. *Bimbingan Dan Konseling Di Institusi Pendidikan*. Yogyakarta: Yogyakarta Media Abadi, 2005.
- Abdillah, Wildan Army, and Muhammad Iqbal Nurfausan. "Manajemen Sumber Daya Insani Sesuai Kaidah Berlandaskan Al- Qur'an Dan Hadits." *Pendidikan Multikultural* 6, no. 2 (2022): 182–183.
- Ali, H. "Manajemen Sumber Daya Insani." In *Al-Masharif*, 115–126, 2015.
- Almasri, M. Nazar. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Penelitian sosial keagamaan* 19 (2016).
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. *MSDM: Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu Yogyakarta, 2003.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018.
- Dr. Ferdy Leuhery, S.Kom., M.M. *Peran Manajemen SDM Dalam Organisasi*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024.
- Dr. H. Burhanuddin Yusuf, M.M., MA. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Raja Grafindo, 2015.
- DR. Sry Rosita, S.E. MM., and M.S.M. Dian Mala Fithriani Aira, S.E. *Buku Ajar Manajemen Risiko*. Edited by DR. Sry Rosita S.E.MM. Jambi: WIDA Publishing, 2023.
- Fatimah, Nuryaningsih. *Manajemen Sumber Daya Insani (Buku Ajar)*, 2018.
- Gary Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003.
- Goetz, Billy E. *Management Planning and Control: A Managerial Approach to Industrial Accounting*. Edisi Baha. New York: McGraw-Hill Book Co, 1949.
- Greg L. Stewart dan Kenneth G. Brown. *Human Resource Management*. John Wiley & Sons, 2020.

- Handoko.T.Hani. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001.
- Hardana, Ali. *Manejement Sumber Daya Insani. Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Keislaman*. Vol. 3, 2015.
- Haryanto, Rudy. “Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Membentuk Budaya Kerja Islami.” *Pendidikan Multikultural* (2021): 90.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Dan Kunci Keberhasilan*. Cet.1. Jakarta: CV Haji Masagung, 1990.
- Hasibuan, S P, and Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2020.
- HR Solution, Orange. “Human Resources Department (HRD): Pengertian, Tugas, Dan Tanggung Jawab.” *PT Strategic Partner Solution*.
- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu Yogyakarta, 2014.
- Kilburg, Richard R. *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. 1st editio. Amer Psychological Assn, 2000.
- Komara, Indra Bangkit. “Hubungan Kemampuan Kognitif Dengan Kemampuan Psikomotor Mahasiswa Dalam Mempersiapkan Diri Untuk Workshopkomputer Prodi Ptik.” *PSIKOPEDAGOGIA* 5, no. 1 (2016): 16–22.
- Maktumah, Luluk, and Minhaji Minhaji. “Prophetic Leadership Dan Implementasinya Dalam Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 4, no. 2 (2020): 133–148.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Manajemen Sumber Daya Manusia Hal 3* (2002): 2–3.
- Masya. “Peran Dan Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).” *Icehrm-Com*.
- Mirawati. “Penggunaan Layanan Bimbingan Kelompok Dan Kekompakan Kelompok Dalam Memantapkan Perencanaan Karir Siswa Sma Budi Agung Medan.” *Kognisi Jurnal* 3, no. 1 (2018): 12.

- Norvadewi. "Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen SDM Dalam Bisnis Islami." *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis* 1 (2017): 116.
- P. Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Padmayoni, Ni Putu Gili, Putu Indah Rahmawati, and Nyoman Dini Andiani. "Analisis Proses Perekrutan Karyawan Pada Hotel Discovery Kartika Plaza." *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata* 2, no. 2 (2019): 81.
- Priyono dan Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Teddy Chandra. Zifatama Publisher. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Robbins. Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2018.
- Rokhman, Wahibur. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Nora Media Enterprise* (2011).
- Sevila. *SELF IMPROVEMENT "Penjelasan Coaching: Prinsip, Manfaat, Dan Tipe-Tipe Coaching"*. Jakarta: Gramedia.com, 2022.
- Sidiq, Umar. "Prophetic Leadership Dalam Pengembangan Budaya Religius Di Pondok Modern Arrisalah Gundik Slahung Ponorogo." *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 3, no. 1 (2022): 31–44.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2004.
- Siswanto, A. *HRD Syariah; Teori Dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia, 2020.
- Soekijat Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya, 2003.
- Styawati, Yuslia. "Prophetic Parenting Sebagai Paradigma Pendidikan Karakter." *Didaktika Religia* 4, no. 2 (2021): 86–110.

Sutrisno, E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.

Sydney R. Begerowski, Allison M. Traylor, Marissa L. Shuffler, dan Eduardo Salas. "Tinjauan Integratif Dan Panduan Praktis Intervensi Pengembangan Tim Untuk Tim Ilmu Translasi: Satu Ukuran Tidak Cocok Untuk Semua." *Journal of Clinical and Translational Science* (2021).

Terry, George R, and Leslie W Rue. *Principles of Management (DASAR-DASAR MANAJEMEN)*. Edisi Baha. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Umam, Muhamad Khoirul. "Reconstruction of Integrative Islamic Education in the Transformative Profetical Education Framework." In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, 511–520, 2018.

Wayne F. Cascio, dan Herman Aguinis. *Psikologi Terapan Dalam Manajemen Bakat*. 8th ed. Jakarta: Gramedia, 2019.

Wildatul Hilmi Nasma. "PENGEMBANGAN KARIR DAN MANFAATNYA." *Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang* (2023): 6.

Yuliani, I T A. "Implementasi Prophetic Parenting Orang Tua Murid SDIT Ulinnuha Sorowako Dalam Membentuk Karakter Islami Anak." Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo, 2023.

Alquran, At- Tin Ayat 4 (n.d.).

"Ar-Rum."

"Konsep Dasar Sumber Daya Insani."

"Pengertian Mentoring." *Revoupedia*.

"Prosedur Rekrutmen Dan Seleksi SDM." *PROTENZIA Consulting*.